

**OBSERVACIÓN DE DISCURSOS CONTINGENTES DE EMPRESARIOS DE  
PEREIRA. UNA MIRADA DESDE LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL  
LUHMANNIANA**

**ELIANA ANDREA CUBILLOS ARCILA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍA  
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL**

**TECNOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**PEREIRA**  
**2019**

**OBSERVACIÓN DE DISCURSOS CONTINGENTES DE EMPRESARIOS DE  
PEREIRA. UNA MIRADA DESDE LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL  
LUHMANNIANA**

**ELIANA ANDREA CUBILLOS ARCILA**

**Proyecto de grado para optar al título de  
TECNOLÓGA INDUSTRIAL**

**Directora  
MARTHA JUDITH CORREA VALLEJO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍA  
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL  
TECNOLOGÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2019**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Pereira, 12 de diciembre de 2019**

## AGRADECIMIENTOS

*A mi directora Martha Judith Correa Vallejo por guiar este trabajo, compartir sus conocimientos y brindarme entre tantas conversaciones el anhelo por comprenderme como ser humano.*

*Al profesor Giovanni López Isaza por su esmero por brindarnos a sus estudiantes, nuevas perspectivas sociales que nos conduzcan a pensamientos divergentes.*

*A los empresarios que nos abrieron sus puertas y compartieron sus historias de éxitos y fracasos y nos demostraron que es la tenacidad para superar la adversidad la que forja el futuro.*

*A la Universidad Tecnológica de Pereira y a la Vicerrectoría de Investigaciones, Innovación y Extensión por apoyar el conocimiento empresarial de la región.*

*A mi madre y hermana que con su inmenso amor y comprensión me inspiran a perseguir mis sueños, A Néstor por compartirme parte de él y animar mi vida con su historia, y a mi pequeña hija Maia de Mar, que día a día me enseña a vivir.*

## **CONTENIDO**

	<b>pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
<b>1. OBJETIVOS Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>17</b>
<b>1.1 OBJETIVOS</b>	<b>17</b>
<b>1.2 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>17</b>
<b>1.2.1 Descripción del problema de investigación</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2 Formulación del problema de investigación</b>	<b>21</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE</b>	<b>22</b>
<b>2.1 ESTADO DEL ARTE</b>	<b>22</b>
<b>2.1.1 ANÁLISIS DE CASOS DE ESTUDIO</b>	<b>24</b>
<b>2.2 MARCO TEÓRICO</b>	<b>34</b>
<b>2.3 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>41</b>
<b>2.4 MARCO HISTÓRICO</b>	<b>43</b>
<b>2.4.1 Referentes históricos de Pereira</b>	<b>44</b>
<b>2.4.2 Referentes históricos de la historia empresarial en Pereira</b>	<b>46</b>
<b>2.5 MARCO GEOGRÁFICO</b>	<b>48</b>
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>49</b>
<b>3.1 OBJETIVO 1. DISTINGUIR LOS SENTIDOS COMUNICATIVOS QUE REVELEN FORMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL.</b>	<b>49</b>

<b>3.2 OBJETIVO 2. IDENTIFICAR EQUIVALENTES FUNCIONALES A PARTIR DE LOS DISCURSOS DE LOS EMPRESARIOS DUEÑOS DE LAS EMPRESAS OBSERVADAS.</b>	<b>49</b>
3.2.1 Adquisición de Reporte Nvivo.	49
3.2.2 Revisión de nodos seleccionados.	50
<b>3.3 OBJETIVO 3. PROPONER EN EL LENGUAJE DISCURSIVO DE LAS DECISIONES EMPRESARIALES UNA MIRADA DE PROCESO SISTÉMICO COMPLEJO LUHMANNIANA.</b>	<b>50</b>
3.3.1 Identificación de equivalentes funcionales	50
3.3.2 Observación individual	50
<b>4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>52</b>
<b>4.1 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>52</b>
4.1.1 Objetivo 1. Distinguir los sentidos comunicativos que revelen formas de desarrollo empresarial.	52
4.1.2 Objetivo 2. Identificar equivalentes funcionales a partir de los discursos de los empresarios dueños de las empresas observadas.	57
<b>4.2 OBJETIVO 3. PROPONER EN EL LENGUAJE DISCURSIVO DE LAS DECISIONES EMPRESARIALES UNA MIRADA DE PROCESO SISTÉMICO COMPLEJO LUHMANNIANA.</b>	<b>76</b>
4.2.1 Identificación de equivalentes funcionales.	76
4.2.2 Observación individual.	88
<b>5. OBSERVACIONES Y CONCLUSIONES</b>	<b>96</b>
<b>5.1 OBSERVACIONES</b>	<b>96</b>
<b>5.2 CONCLUSIÓN</b>	<b>99</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>104</b>





## LISTA DE TABLAS

	pág.
<b>Tabla 1. Matriz Entrevista y Categorías. Fuente: elaboración propia.</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 2. Criterios de selección de empresas. Fuente: Elaboración desde el semillero de Investigadores en Innovación en las Organizaciones - SIIO</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 3. Nodos por segmento. Elaboración propia.</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 4. Nodo Familia. Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el <i>software NVivo</i>, versión 11.4.3 para <i>Mac OSX</i></b>	<b>61</b>
<b>Tabla 5. Nodo Competencia. Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el <i>software NVivo</i>, versión 11.4.3 para <i>Mac OSX</i></b>	<b>63</b>
<b>Tabla 6. Nodo Pereira. Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el <i>software NVivo</i>, versión 11.4.3 para <i>Mac OSX</i></b>	<b>65</b>
<b>Tabla 7. Nodo Ayuda. Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el <i>software NVivo</i>, versión 11.4.3 para <i>Mac OSX</i></b>	<b>66</b>
<b>Tabla 8. Nodo Dificultad. Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el <i>software NVivo</i>, versión 11.4.3 para <i>Mac OSX</i></b>	<b>68</b>
<b>Tabla 9. Nodo Comunicación. Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el <i>software NVivo</i>, versión 11.4.3 para <i>Mac OSX</i></b>	<b>69</b>
<b>Tabla 10. Nodo Desarrollo. Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el <i>software NVivo</i>, versión 11.4.3 para <i>Mac OSX</i>.</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 11. Nodo Aprendizaje. Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el <i>software NVivo</i>, versión 11.4.3 para <i>Mac OSX</i></b>	<b>74</b>

**Tabla 12. Nodo Innovación. Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el software NVivo, versión 11.4.3 para Mac OSX**

## LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A. Los anexos

104

## **RESUMEN**

En busca de conocer qué factores han condicionado la perdurabilidad de las empresas en la ciudad de Pereira, el trabajo de grado “Observación de discursos contingentes de la ciudad de Pereira. Una mirada desde la complejidad organizacional Luhmanniana”, propone una observación a las organizaciones desde la sociología, específicamente desde los postulados teóricos sociales de Niklas Luhmann. La investigación de tipo cualitativo acudió a siete empresarios que iniciaron y hasta la actualidad realizan sus actividades comerciales en la ciudad de Pereira durante diez o más años para garantizar la posibilidad de hacer un seguimiento a la historia empresarial. Se realizó una entrevista semi-estructurada enfocada en las decisiones de las áreas funcionales las cuales fueron grabadas en audio y posteriormente adicionadas y tratadas en el software Nvivo versión 11.4.3 (2084) para MAC OSX. El tratamiento de las entrevistas arrojó nueve nodos como premisas de decisión bajo las cuales se hicieron los análisis de equivalentes funcionales e individuales a la luz de la teoría. Los nodos fueron: familia, competencia, Pereira, ayuda, dificultad, comunicación, desarrollo, aprendizaje e innovación. Estos nodos evidenciaron que aspectos como la resiliencia ante la adversidad, observación continua del entorno, la comprensión cultural, entre otros, son claves para lograr la perdurabilidad empresarial. Por último se propuso un lenguaje de las decisiones empresariales bajo la mirada del proceso sistémico Luhmanniano.

### **Palabras clave:**

Niklas Luhmann, Organización, Decisión, Complejidad, sociedad.

## **ABSTRACT**

In search of knowing what factors have conditioned the durability of the companies in the city of Pereira, the degree work "Observation of contingent speeches of the city of Pereira. "A look from the Luhmannian organizational complexity", proposes an observation to organizations from sociology, specifically from the social theoretical postulates of Niklas Luhmann. The qualitative research went to seven entrepreneurs who started and until now have carried out their commercial activities in the city of Pereira for ten or more years for the possibility of monitoring business history. A semi-structured interview focused on the decisions of the functional areas was conducted, which were recorded in audio and subsequently added and treated in the Nvivo software version 11.4.3 (2084) for MAC OSX. The treatment of the interviews throw nine nodes as decision premises under which the analyzes of functional and individual equivalents were made in light of the theory. The nodes were: family, competition, Pereira, help, difficulty, communication, development, learning and innovation. These nodes showed that aspects such as resilience to adversity, continuous observation of the environment, cultural understanding, among others, are key to achieving business durability. Finally, a language of business decisions was proposed under the gaze of the Luhmannian systemic process.

## INTRODUCCIÓN

Es la organización un esquema diferenciador producto de la complejidad social, según Niklas Luhmann es un fenómeno de relevante para la sociedad global<sup>1</sup>. La teoría general de las organizaciones enmarcadas en una teoría de la sociedad permite hacer una observación de la identidad lograda a raíz de las interacciones que implican intercambios y condicionamientos entre los sistemas organizacionales y sociedad y que son únicas por las operaciones que las caracterizan. Desde esta perspectiva la respuesta al problema de investigación permite la comprensión de las interacciones entre las decisiones de los empresarios pereiranos y el contexto social sobre el que las han cimentado como elementos constituyentes y definitorios de identidad y la derivación de ellas en la creación y la perdurabilidad.

La concepción de los sistemas organizacionales ha de estudiarse como fenómenos sociales que incumben al más desprovisto de interés por el contexto en el cual su grupo (ciudad) ha interactuado con mecanismos de respuesta a los estímulos externos mediante la creación de sistemas organizacionales que son al mismo tiempo una resultado de participación.

Recalcando el estudio realizado por el GEM, en Colombia existe un alto porcentaje de emprendimientos motivados por la necesidad en tanto se omite las solicitudes que el mercado hace<sup>2</sup>; con esto, el cuestionamiento sobre las decisiones de los empresarios pereiranos serán una ruta para indagar cuáles motivaciones diferentes a la de oportunidad subyacen en el acto de emprender y desarrollar procesos empresariales. Parece ante tales estudios que aun desconocemos las interacciones que han llevado a los ciudadanos de Pereira a organizarse de determinadas maneras y aunque la teoría sociológica Luhmanniana acoge la premisa de la contingencia de las posibilidades, un acercamiento a los

---

<sup>1</sup> LUHMANN, N. Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. 1997. P.51.

<sup>2</sup> NUÑEZ, L., MARTINEZ, P., FIGUEROA, C., PEREIRA, F., QUIROGA, R., VESGA, R., ÁLVAREZ, R. Global entrepreneurship monitor. Dinámica empresarial colombiana. 2010.

empresarios constituirá un punto de observación de la sociedad para abstraer enlaces entre lo que se observa y el resultado en la existencia de la organización desde la que se hace la mirada. *El aprender a aprender los mecanismos decisorios de las organizaciones es identificar el saber hacer único de cada emprendedor, pero que es al mismo tiempo un reflejo del saber ser, de su susceptibilidad ante los conocimientos y rasgos sociales que han influenciado su conocimiento personal, ese que queda desde el inicio arraigado a la organización que decidió crear.*

Por lo tanto, la conveniencia de dar respuesta al problema de investigación fundamentada en la teoría general de los sistemas organizacionales de Luhmann es de importancia para los empresarios actuales y para los potenciales, para los representantes políticos y los ciudadanos en general, porque aprender de las organizaciones es aprender de la sociedad, es aprender los rastros de las actuaciones –comunicaciones - que generaciones anteriores han dejado como legado histórico impregnado en el que hacer social en el que también está participando la generación actual. Sin embargo, los hallazgos de esta investigación será una de las múltiples posibilidades validas, con lo que se da inicio a un enfoque de estudio empresarial desde el marco teórico Luhmanniano del que hasta el momento no se han captado propuestas previas en el estado del arte para el marco geográfico definido, para que posteriormente investigadores interesados continúen en la rectificación y construcción del desarrollo empresarial en el contexto social de Pereira.

Los avances que se logren en esta investigación acercaran a la universidad Tecnológica de Pereira al cumplimiento del objetivo “investigación, Innovación y Extensión” planteado en el Plan de Desarrollo institucional respecto al cual se intervendrá en los aspectos estratégicos de Investigación, Extensión y Grupos de Investigación, dicho esto con base en el acercamiento y reducción de la brecha que alejan a la academia de la realidad social de Pereira, en nuestro caso específico a la relación “*Empresa – sociedad – Academia*” con una propuesta de trabajo que integra los conocimientos e importancia de los tres sectores para el desarrollo de la región.

Respecto al Plan Nacional de Desarrollo, la investigación aportara al fomento de sectores innovadores y a la sofisticación de sectores tradicionales planteados desde la perspectiva de desarrollo para la región Centro-occidente, partiendo de la

idea de que los resultados permitirán un acercamiento a las dinámicas empresariales y a los referentes del contexto para la toma de decisiones de los empresarios de Pereira a través de la investigación y generación de conocimiento empresarial promovido por la academia.



## **1. OBJETIVOS Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 OBJETIVOS**

#### **1.1.1 Objetivo general**

Complejizar el proceso de decisiones que deciden en los empresarios la creación y la perdurabilidad de las empresas.

#### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Distinguir los sentidos comunicativos que revelen formas de desarrollo empresarial.
- Identificar equivalentes funcionales a partir de los discursos de los empresarios dueños de las empresas observadas.
- Proponer en el lenguaje discursivo de las decisiones empresariales una mirada de proceso sistémico complejo Luhmanniana.

### **1.2 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En la búsqueda de antecedentes no se han identificado hasta el momento para la ciudad de Pereira observaciones de decisiones empresariales basados en la teoría de Niklas Luhmann lo cual puede indicar que no se han tomado en consideración tales fundamentos sociológicos para analizar los sistemas organizaciones como participantes claves de un sistema social organizado y complejo. De valerse la inexistencia de este tipo de estudio en la ciudad de Pereira, se puede indicar que hay un vacío de conocimiento que aleja a una de las múltiples posibilidades de comprender las interacciones entre sociedad y sistema organizacional enlazado con las decisiones empresariales. ¿Cuáles han sido las decisiones empresariales de los empresarios de Pereira? y ¿cómo interviene el contexto social en las decisiones empresariales?, son algunas de las preguntas

que durante la revisión teórica y de antecedentes han nacido como elementos para la construcción del problema de investigación.

### 1.2.1 Descripción del problema de investigación

De acuerdo con el GEM 2013, el estudio del desarrollo empresarial debe adecuarse a las condiciones propias del contexto, en tanto lo político, cultural y social son el punto de partida, elementos que están reflejados en el Producto Interno Bruto (PIB), el empleo y la innovación tecnológica<sup>3</sup>. Lo planteado permite la asociación de dos hechos no aislados, el estado social y el estado empresarial en un territorio.

El GEM identificó que en Colombia la creación de empresa no alude a las necesidades propias del mercado teniendo en cuenta que el 8,15 % nace por necesidad y el 12,13 % nace por oportunidad; respecto a economías impulsadas por la eficiencia – países desarrollados – en donde los porcentajes son 3,58 % por necesidad y 7,81 % por oportunidad<sup>4</sup>. En Colombia, aun cuando las empresas creadas por oportunidad superan en cuatro puntos porcentuales a las creadas por necesidad, se evidencia un porcentaje crítico de desarrollos empresariales que probablemente carecen de un sustento de proyección empresarial que garanticen

---

<sup>3</sup> VARELA, R., MORENO, J., BEDOYA, M. Entrepreneurship in the Caribbean Region. 2013

<sup>4</sup> NUÑEZ, L., MARTINEZ, P., FIGUEROA, C., PEREIRA, F., QUIROGA, R., VESGA, R., ÁLVAREZ, R. Global entrepreneurship monitor. Dinámica empresarial colombiana. 2010.

\* El GEM identifica tres fases de desarrollo económico: economías basadas en los factores, en la eficiencia y en innovación. Las economías basadas en los factores es una etapa de desarrollo económico soportada por condiciones del entorno, tales como *instituciones sólidas, infraestructura, atención básica en salud y educación primaria*. Por otra parte las economías basadas en la eficiencia atiende a factores superiores, como *la educación superior, eficiencia de los mercados de bienes y trabajo y una banca sofisticada, entre otros*; y buscan un desarrollo aprovechando el potencial de dichos factores, en tanto las economías basadas en la innovación se enfoca en el emprendimiento y la innovación articulados a organizaciones públicas y privadas e intereses sociales.

su perdurabilidad y un aporte social y económico significativo. Aunque el estudio no es incisivo en la relación directa entre la creación de empresas y el desarrollo económico de un país, si propone que la existencia de características sociales y culturales incide en la tasa de nueva actividad empresarial basados en aproximaciones estadísticas que posibilitan identificar que *los países desarrollados, impulsados por la innovación registran mayores niveles de PIB per cápita respecto a países en vía de desarrollo impulsados por los factores\**. En complemento, fue estudiada la discontinuidad de empresarios en Colombia respecto a economías impulsadas por los factores, la eficiencia y la innovación, revelando un bajo porcentaje que además ha tenido un comportamiento decreciente del año 2006 al 2010 lo que asociaron a condiciones del entorno y a la mejora de las competencias del emprendedor.

La base de las decisiones de los empresarios y el efecto en el desarrollo del sistema organizacional traen consigo una cadena de información valiosa para conocer el contexto social que los ampara, incluso desde antes de tomar la decisión de emprender. Conocer apartes del esquema mental y la historia transitada para llegar a ser empresarios es una redacción simultánea de elementos que el sistema social sociedad le ha ofrecido y al mismo tiempo una evidencia de carencias que al ser contrastadas con estados ideales pueden mostrar caminos óptimos para incrementar los emprendimientos por oportunidad. Si bien, el emprendimiento por oportunidad no el único componente al cual se atribuye la responsabilidad de la situación empresarial actual, las condiciones que hay en un contexto social podrían facilitar panoramas claros de necesidades a la espera de ser atendidas. El GEM enfatiza en que:

*“Dado que las personas con más alto nivel educativo tienen*

*una mayor probabilidad de identificar oportunidades*

*empresariales válidas, de desarrollar empresas con mayores*

*tasas de supervivencia y con mayores expectativas de*

*crecimiento, uno de los objetivos de la política empresarial*

*colombiana debe ser integrar el desarrollo de la mentalidad*

*y de las competencias empresariales de una manera transversal*

*en todo el sistema educativo con un enfoque fuerte*

*en los programas de educación secundaria, técnica y universitaria*

*(pregrado y postgrado)” (GEM. 2006 – 2013)<sup>5</sup>.*

De acuerdo al mismo estudio en los últimos años las personas que han logrado un nivel mayor de educación y se han desarrollado en contextos sociales que propician bienestar – educación, salud y vivienda - son quienes están incursionando en el emprendimiento, mostrando mayores porcentajes de estos, en los niveles de empresarios nacientes y nuevos “TEA”<sup>6</sup>

Por tanto, el estudio de las decisiones de empresarios tiene entre otras, dos acercamientos a la realidad. En primera instancia es un reconocimiento a la tenacidad para responder a los estímulos internos y externos, emocionales y sociales que además de estar en continuo cambio, alteran las proyecciones iniciales y que por lo tanto requieren de una capacidad para percibir los beneficios y perjuicios en cada elección y la capacidad de confrontar los efectos posteriores. En segunda instancia, contrastar estudios empresariales como el desarrollado por el GEM con la situación de empresarios de la ciudad de Pereira, reconociendo cómo los aspectos del contexto han intervenido en las decisiones empresariales, reconociendo el por qué de dichas decisiones y la afinidad con el problema que debía superar en determinado momento.

---

<sup>5</sup> VARELA, R., MORENO, J., BEDOYA, M. GEM COLOMBIA 2006-2013. 2015. P.39

<sup>6</sup> TEA: Total Early – Stage Entrepreneurial Activity o tasa de nueva actividad empresarial.

### **1.2.2 Formulación del problema de investigación**

¿Cuáles fueron las decisiones que decidieron los creadores de empresa al momento de constituir su empresa en la ciudad de Pereira y cuáles las decisiones que han permitido su perdurabilidad?

## 2. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

### 2.1 ESTADO DEL ARTE

Este estado de arte presenta un acercamiento a las investigaciones disponibles en bases de datos y buscadores como scienceDirect, Redalyc, ProQuest, Google, correspondientes a historias empresariales estructuradas a partir del método de estudios de casos aplicados en Colombia durante la última década (2005-2015) y que hacen un aporte desde las diversas temáticas con las que se pueden analizar las organizaciones. En un primer apartado se mencionaran de forma breve las investigaciones que se han considerado pertinente para la construcción de la presente investigación. En segunda instancia se analizara cada una con la intención de identificar los aportes que realizan al estado del arte. Por último se discutirá el resultado de este proceso y las recomendaciones a las que hubiese lugar.

**Emprender, un desafío de vida.**<sup>7</sup> Es una recopilación de las fases cruciales durante el emprendimiento de tres empresas colombianas y que lograron superar las dificultades iniciales para posicionarse en el mercado. Son evaluadas en el contexto de la actividad empresarial en Colombia registrada por el GEM. El artículo fue publicado en el año 2013.

**Inserción del Mercadeo Verde en Prácticas Empresariales en Colombia (Casos de Estudio)**<sup>8</sup>. Estudio del mercadeo ecológico en Colombia a partir del estudio de casos de empresas del país, con interés en estas prácticas. El estudio es realizado sobre las concepciones, hechos y experiencias desarrolladas por las empresas. El artículo fue publicado en el año 2010

---

<sup>7</sup> QUINTERO, Angela María. *Emprender, un desafío de vida*. Trabajo de grado Periodismo y opinión pública. Bogotá. D.C.: Universidad del Rosario. Escuela de ciencias humanas. 2013.

<sup>8</sup> ECHEVERRI, L. *Inserción del mercadeo verde en prácticas empresariales en colombia (casos de estudio)*. En: *Revista Luna Azul*. Julio-diciembre, 2010. Vol. 31. p. 123-128.

**Cómo se crea una organización: estudio de casos de empresarios en el departamento del Casanare.**<sup>9</sup> La investigación fue realizada con el objetivo de recopilar los factores esenciales para la creación y crecimiento de la organización a través del estudio de siete casos empresariales en el departamento del Casanare. El resultado es un modelo de emprendimiento con los factores esenciales para el desarrollo empresarial. Artículo publicado en el año 2012.

**Caso empresarial: la estrategia de crecimiento de comercializadora inducascos s.a.**<sup>10</sup> Descripción y análisis histórico de un caso en el que se relatan las decisiones y el impacto que han tenido en el crecimiento e internacionalización de la empresa Inducascos S.A, en un marco contextualizado por los procesos socio-económicos que atravesaba el país.

**La estrategia en la historia empresarial: análisis de dos casos comerciales.**<sup>11</sup> Libro creado con la intención de evaluar las decisiones estratégicas de empresas que generaron un alto impacto en el departamento del Tolima. Los autores hacen un análisis con bases teóricas orientadas al estudio de procesos empresariales. Fue publicado en el año 2014, en el departamento del Tolima.

**Casos empresariales colombianos. Serie i; Ceipa.**<sup>12</sup> La universidad corporativa CEIPA en búsqueda de herramientas pedagógicas para el análisis empresarial, determino la necesidad de utilizar en las aulas de clase casos empresariales nacionales que permitiera la observación de la realidad en contextos próximos, es decir, colombianos. A partir de esto, nace la iniciativa de estudiar y publicar estudios de empresas del país, obteniendo como resultado el libro "CASOS EMPRESARIALES COLOMBIANOS. SERIE I;CEIPA" en el que se hace un

---

<sup>9</sup> BARRERA, S., Cómo se crea una organización: estudio de casos de empresarios en el departamento del Casanare. En: (XXI 2-8, marzo, Yopal, Casanare). Memorias XXI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. ISBN: 978-958-8357-45-4.

<sup>10</sup> VELÁSQUEZ, M., ROBLEDO, C., ARISTIZÁBAL, E. Caso empresarial: estrategia de crecimiento de Comercializadora Inducascos S.A. En: Revista Innovar Journal. Enero-marzo, 2015, pp. 171-183.

<sup>11</sup> URIBE, M., CUJIÑO, M. Estrategia en la historia empresarial: análisis de dos casos comerciales. Primera edición. 2014

<sup>1212</sup> RAVE, E., FRANCO, J. Casos empresariales colombianos. Decisiones gerenciales ante momentos de crisis. Serie I. Antioquia: CEIPA, 2011.

recuento de la metodología del estudio de casos y el proceso aplicado a cuatro empresas colombianas en las que los autores intentan identificar las decisiones estratégicas tomadas por los directivos para afrontar las crisis. Esta publicación fue realizada en el año 2011, siendo la primera y hasta la actualidad la última.

**Llenando espacios. Un libro sobre emprendedores sociales.**<sup>13</sup> Nace de la inventiva del autor para dar a conocer procesos de innovación social con un grado valioso de impacto en el territorio colombiano. La publicación corresponde al año 2012.

## **2.1.1 ANÁLISIS DE CASOS DE ESTUDIO**

### **2.1.1.1 Emprender, un desafío de vida.**

Es una creación periodística que busco evidenciar la actitud para explorar los desafíos y el riesgo al fracaso por parte de empresarios colombianos. Ha sido estructurado mediante historias de algunas empresas colombianas que tras haber cruzado serias dificultades, lograron emerger y en la actualidad son un signo de la capacidad creadora de algunos colombianos que se atrevieron a luchar por lo que parecía un imposible.

Los autores realizan un reconocimiento con bases estadísticas de la situación de emprendimiento del país y de los principales factores que influyen en el cierre prematuro de las nuevas empresas dibujando así una realidad del contexto empresarial que da cuenta de problemáticas del individuo y la colectividad que afectan la inventiva e iniciativa del emprendimiento. Infirieron en el proceso creador de las empresas mediante un proceso periodístico en el que participaron tres organizaciones, PayU Latam, Alianza inmobiliaria S.A. y Centralequipos S.A. En cada una partieron desde la construcción histórica e involucraron en ella los pensamientos, temores, creencias y actos de los emprendedores que por obvias razones fueron determinantes en los resultados que tras años de trabajo, obtuvieron. La redacción pone en evidencia la intención de acercarse a los empresarios para conocer características individuales y las perspectivas que del

---

<sup>13</sup> Aristizabal, J. Llenando espacios. Un libro sobre emprendedores sociales. Primera edición. Colombia: CESA, 2011.



entorno tuvieron en el inicio y la participación que tienen en la construcción del mismo como promotores de desarrollo.

El resultado de la labor de las autoras es una crónica en la que combinan las historias empresariales con información relevante del estado empresarial, las características del emprendedor colombiano y las políticas públicas para el emprendimiento.

#### **2.1.1.2 Inserción del Mercadeo Verde en Prácticas Empresariales en Colombia (Casos de Estudio).**

Este proceso es una búsqueda de los factores que participan en la construcción del mercadeo ecológico en Colombia. Para tal fin, realizan interpretaciones de las concepciones que del tema tienen las empresas que lo han concebido como un integrante importante en la construcción organizativa. Integran el entorno externo o clientes a los procesos de cambio, generando vías de comunicación adecuadas que hacen comprensibles las propuestas, los beneficios y el compromiso social

Se realiza un contraste entre la aplicación real en mercados colombianos y extranjeros logrando contextualizar la situación a la cultura en que está inmersa la empresa estudiada y al mismo tiempo integra la globalización como un factor que afecta a las industrias de países en vía de desarrollo.

Para acceder a la información se valieron del estudio de casos y aplicación de entrevistas a empresarios, empleados y clúster empresariales, así mismo, se valieron de información de otras fuentes nacionales e internacionales que dan cuenta del estado del arte.

Vale recalcar la importancia que dan los autores a la organización en su totalidad, dando cabida a las percepciones de directivos y empleados logrando así la imparcialidad y la veracidad de las concepciones y acciones reales de la organización en la materia de estudio. La empresa es vista desde las insurgencias de integrarse en las prácticas ecológicas, mostrando los impactos positivos que tienen para ella, para el entorno más cercano y para la sociedad contando con datos cuantitativos que revelan el cambio.

Finalmente el trabajo está enmarcado en el proceso del mercado ecológico en el interior de la empresa, omitiendo otros aspectos pertinentes y que afectan a la organización, como lo son su estructura, su cultura, objetivos, entre otros, y que pueden ser fuertes indicadores para realizar un estudio organizacional. En contraste con otros estudios de casos empresariales, este abarca un aspecto concreto que no afecta la continuidad o existencia de las organizaciones del estudio.

#### **2.1.1.3 Cómo se crea una organización: estudio de casos de empresarios en el departamento del Casanare.**

El objetivo del trabajo fue la creación de un modelo de emprendimiento a partir de los con los componentes que hacen viable la creación y desarrollo empresarial mediante el estudio de casos de algunas empresas en las que se indago su historia.

La autora se enfoco en primera instancia en el quehacer de los emprendedores en sus inicios, seguido de los incentivos personales y la influencia de la formación y el entorno soportando dichos focos en lo planteado por Low & MacMillan y Gartnert y a partir de lo cual construyó varias hipótesis.

Las empresas seleccionadas han sido elegidas de acuerdo al nivel de impacto, años de existencia, reconocimiento e interés en participar en el estudio y la pertenencia al departamento del Casanare. La restricción sectorial para la selección de las empresas evidencia un fuerte arraigamiento al entorno en el cual se enmarcan las empresas y el impacto en el mismo.

El acceso a las historias fue alcanzado mediante el uso de entrevistas semi estructuradas, observación participante y revisión documental alineadas con las hipótesis salientes del marco teórico con lo cual se logro una recopilación de las historias de las empresas de las cuales solo presenta a modo de resumen una y un modelo en que se relaciona la información encontrada en el proceso y que estratifica en: los motivantes, los factores de creación y los factores de crecimiento.

Una conclusión de la investigación hace referencia al emprendimiento como un estilo de vida el cual es elegido por el emprendedor asumiendo todo lo que este implica y que tiene un alto grado de impacto en todos los aspectos personales.

#### **2.1.1.4 Caso empresarial: la estrategia de crecimiento de comercializadora inducascos s.a.**

Está enfocado en el estudio de caso de la empresa “Comercializadora inducascos S.A.” de la cual realizan un relato de su historia y los acontecimientos vividos desde sus inicios hasta la actualidad.

Los fundamentos teóricos están limitados al reconocimiento de la tradición y el sector comercial de la empresa, a partir del cual integran un relato técnico de su creación, las investigaciones comerciales, las condiciones del entorno y las oportunidades que en el que fueron desarrolladas.

El estudio del caso infiere las condiciones y oportunidades para un caso específico en el que se hace evidente el aprovechamiento. Es una construcción técnica que omite enfoques investigativos desde alguna línea organizacional.

#### **2.1.1.5 Estrategia en la historia empresarial: análisis de dos casos empresariales**

Es un libro que presenta el estudio de dos casos empresariales fundamentados en el análisis de las historias de los empresarios y en la identificación de decisiones de gestión tomadas en el desarrollo de la actividad.

La base investigativa está dada por los componentes historia y estrategia, conceptos de los cuales hacen un recorrido histórico para analizar su comprensión teórica e implicaciones en la actualidad. Dan un alto valor al proceso individual del emprendedor, a los esfuerzos y barreras que debe superar para la construcción de lo deseado y el impacto que genera a nivel regional y nacional.

Para la selección de las dos empresas, fue utilizada la técnica de consenso de panel y se restringió a aquellas pertenecientes al departamento del Tolima, esta elección está a la vez encausada en la búsqueda de una historia empresarial regional identificando su ausencia y necesidad de analizar el impacto de las empresas en el desarrollo regional.

A partir del desarrollo teórico realizaron la historia de las empresas en las que son exhibidos procesos estratégicos liderados por sus creadores, seguido de un análisis a la luz de los efectos positivos y perjudiciales que tuvieron. En las historias también son reconocibles las observaciones que hacen de los modelos gerenciales, sus tendencias y alternativas cuando estas no son viables para el momento y las tendencias comerciales.

#### **2.1.1.6 CASOS EMPRESARIALES COLOMBIANOS. SERIE I; CEIPA**

El libro, casos empresariales colombianos realiza estudios de casos a empresas colombianas que han logrado un alto desarrollo en el mercado nacional e internacional. Para cada una se desglosa un análisis especial que tiene en cuenta las particularidades del sector al cual pertenecen.

Los autores no toman un solo soporte teórico, siendo un estudio que integra diferentes aspectos empresariales con carácter cualitativo y en menor medida cuantitativo estudiados a partir de la observación y el análisis de cada caso. Sin embargo, se refleja pretensiones de usar los casos estudiados como herramientas académicas de análisis para estudiantes de pregrado y posgrado para los que se propone una orientación manifestada en la metodología y la estructuración del contenido. Para la finalidad mencionada el primer capítulo del libro está destinado a una detallada disertación del estudio de caso como metodología de la investigación.

La introducción o la disertación de la metodología del estudio de casos que propone el texto antes de iniciar la lectura de los casos empresariales, permiten a personas de diversas disciplinas u orientaciones profesionales comprender la intencionalidad y el resultado mismo de la investigación.

El problema de investigación para todos los casos empresariales estudiados fue: “*¿Cuáles fueron las decisiones estratégicas utilizadas por empresas colombianas para salir adelante en situaciones adversas?*”, a la cual dan respuesta a partir de la observación que hacen del proceso de desarrollo de la empresa y la identificación de acontecimientos relevantes y las actuaciones frente a estos. Adicionalmente, los investigadores plantearon una estructura unificada para la presentación de cada una de las empresas, contenido que consta de los siguientes elementos: resumen, temas que cubre el caso, introducción, metodología, reseña Histórica, desarrollo del análisis en base a los temas que cubre el caso, conclusiones, preguntas para el análisis y lista de Referencias.

Finalmente, el resultado es el análisis de cuatro empresas, cada una con uno o más aspectos y temas organizacionales referentes para su estudio y enfocados a dar respuesta a la pregunta de investigación, permitiendo comprender de manera global la búsqueda intencionada desde la cuales se intenta entender el desarrollo en el proceso histórico de las empresas. Las empresas y sus referentes de estudio son:

- ***Cultivos Sayonara.***

Referente de estudio: La demostración de una empresa que supera las adversidades y compite en el mercado internacional.

Temas de estudio: Sector floricultor, Fortalecimiento del peso colombiano frente al dólar de los EEUU, Exportaciones en una economía con su moneda revaluada, la gente como factor clave de éxito de una empresa, Valor agregado.

- ***Organización Ramo S.A***

Referente de estudio: Tradición, crecimiento e innovación.

Temas de estudio: Estrategias de mercado, Innovación, Posicionamiento de marca, diversificación de productos, Gerencia de marca.

- **Panaca. Parque Nacional de la cultura Agropecuaria.**

Referente de estudio: Las oportunidades en las crisis.

Temas de estudio: Estrategias de diversificación, Crisis socio-económica, Gerencia de marca, Internacionalización, franquicias.

- **Cooperativa Coogranada.**

Referente de estudio: Un ejemplo de superación empresarial.

Temas de estudio: Crisis sociopolítica en Colombia, Crisis del sistema cooperativo colombiano, Factores claves de éxito de la cooperativa, Crecimiento, direccionamiento estratégico.

#### **2.1.1.7 Llenando espacios. Un libro sobre emprendedores sociales**

Llenando Espacios es un libro creado por Juan David Aristizábal<sup>14</sup> con la finalidad de dar a conocer procesos de innovación social en diversas áreas de actividad en las que actores comprometidos con la comunidad han acertado en los modelos empresariales que les afecten positivamente. Las historias son contadas por los protagonistas, quienes evocan el trabajo arduo para avizorar las posibilidades y los cambios que en principio parecían imposibles. El libro es relatado por el autor con carácter de crónica haciendo ameno para el lector, el conocer vivencias que marcan un diferencia de perspectiva en el campo de posibilidades de acción social.

#### **2.1.1.8 Investigación desde Organizaciones**

Adicional a las investigaciones mencionadas anteriormente se identificaron organizaciones que incluyen entre sus actividades y/o procesos de investigación

---

<sup>14</sup> Administrador de empresas, promotor de emprendimientos sociales, co-fundador de Buena Nota, Profesor del CESA y columnista.

propuestas y aportes de estudios de casos empresariales, que si bien utilizan el método, algunas tiene un carácter técnico, perspectiva que pueden divergir a los intereses que se persiguen en esta investigación. Estas instituciones son:

*Grupo de investigación empresarial, universidad de los andes*

La universidad de los Andes tiene entre sus grupos de investigación el “Grupo de Historia y Empresariado” que cuenta con una línea de enfoque de “Historia de Empresarios”. En las publicaciones que tiene la línea mencionada, no se encontraron investigaciones realizadas con el método de estudio de casos aplicados a empresas. Sin embargo y a pesar de que no aplica dentro de los lineamientos de este estado de arte, es reconocido el libro de “Historia Empresarial en una Universidad Latinoamericana, 1974 – 2010”.

*Grupo de investigación empresarial, universidad externado de Colombia*

El grupo de investigación “Entorno de los Negocios” de la universidad Externado de Colombia ha sido reconocido por Colciencias, siendo clasificado en la categoría C. Desde al año 1998 hasta la actualidad ha realizado 9 publicaciones de estudios de casos empresariales contando entre ellas la última la edición No.7 publicada en el año 2006.

*Consejo empresarial colombiano para el desarrollo sostenible, CECODES.*

CECODES es “el capítulo colombiano del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible”<sup>15</sup> WBCSD (Business solutions for a sustainable world). Su trabajo está fundamentado en la convención, asesoría y divulgación de las empresas colombianas (y franquicias) que fundamentan su acción social mediante el compromiso de producción sostenible y el compromiso social.

Los boletines y las publicaciones periódicas han sido los medios que CECODE ha utilizado para comunicar las labores e impactos internos y externos a la

---

<sup>15</sup> Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, CECODES: <http://www.cecodes.org.co/index.php/acerca-de-cecodes/quienes-somos.html>

organización de acciones de responsabilidad ambiental y social en las empresas adjuntas. Hasta el año 2014 ha publicado dos versiones en las que su enfoque ha sido el estudio de casos empresariales con temáticas de producción responsable y compromiso social<sup>16</sup> estructurados bajo la consideración de dar a conocer aspectos básicos de la empresa y el proceso sostenible central.

### *Universidad eafit*

En el área de investigación empresarial, la universidad EAFIT cuenta con el grupo de “Historia Empresarial” reconocido por Colciencias en la categoría A, el cual suma una experiencia de trece años de producción científica en el estudio empresarial colombiano.

Entre ellos se encuentra “Memoria Empresarial”, programa de índole virtual y multimedia en el que se recauda la historia de empresas que tienen un papel crucial en la economía del país indagando el cómo y el por qué han logrado los niveles de éxito que las caracteriza. El desarrollo investigativo pone a disposición de las personas interesadas entrevistas en las que participan los directivos de las empresas, documentos y audios donde se recauda el legado empresarial que da cuenta de la historia, las peripecias y los lineamientos que siguen para continuar en la cima.

En la recolección de investigaciones que interesan para este proyecto se logro un acercamiento de los intereses y el direccionamiento que están tomando los investigadores en la historia empresarial, los enfoques y las presentaciones finales que son en última instancia el producto que llega a los lectores.

Gran parte de los trabajos consultados muestran un interés particular por hacer de estos una herramienta académica con la cual acercar a los estudiantes a realidades que se puedan examinar desde contextos teóricos. Sin embargo, la diversificación de enfoques organizacionales desde los cuales se estudian los casos permite inferir que aún no hay una estrategia o metodología que haga viable el estudio integral de las empresas, es decir, son examinadas desde los valores

---

<sup>16</sup> Sostenibilidad en Colombia, casos empresariales. Colombia. Mayo de 2012. ISBN: 978-958-99020-4-2.



del empresario, desde la perspectiva y gestión comercial o desde las problemáticas sociales del entorno más cercano que deben afrontar. Esta imposibilidad de examinar a la empresa desde la integración de sus áreas funcionales puede ser un problema de estudio que guíe en la comprensión global de los requisitos para lograr empresas que surjan y se mantengan ante las condiciones variables del entorno. En tanto a las presentaciones de los resultados investigativos, se identifica una predominancia del carácter técnico seguramente necesario para los enfoques de estudio. En contraste, algunos evidencian los resultados finales, sin perder su fundamento de estudio técnico, en relatos que acogen una predominancia del perfil literario.

Entre las observaciones se identifica en primera instancia que no todas las investigaciones consultadas tuvieron criterios para la selección de las empresas, infiriendo así la imparcialidad sectorial de la empresa y/o la ambigüedad ya que el establecimiento de los criterios de selección pueden ser una guía para orientar y comprender el estudio (Castro, 2010, p.46). Segundo, las empresas fueron estudiadas se enfocándose en las concepciones que de sí misma tienen ellas, aún así, en casi todos los estudios se tiene en cuenta la influencia del entorno sobre la empresa, pero se omite las interacciones sistémicas (de doble vía) en donde las influencias externas están dadas también por las acciones que como ente participante del sistema social sociedad genero en el mismo, es decir, parte del actuar de la organización queda impreso en el entorno que se transforma y conjuga en él para posteriormente regresar afectando a la organización.

Los resultados obtenidos dan fundamentos para considerar viable el estudio de las decisiones empresariales de los empresarios de Pereira afianzado a los planteamientos teóricos luhmannianos dado que no se rastrearon hasta el momento estudios con la mencionada base teórica. La mayor parte de las investigaciones indagan sobre aspectos técnicos omitiendo el carácter social para desarrollarlos, las investigaciones que estudian las decisiones empresariales no fundamentaron en alguna teoría el análisis de las decisiones, contados estudios citados se interesaron por las relaciones entre las decisiones del empresario como respuesta a decisiones existentes en el entorno. Finalmente, el aspecto que mayor fuerza da al desarrollo de esta investigación tras lo referentes del estado del arte, es la necesidad de afianzar el estudio empresarial a una gran teoría que permita observar las decisiones empresariales desde la óptica social en las que están inmersas.

## 2.2 MARCO TEÓRICO

En línea con los objetivos de la investigación, se observan los sistemas sociales organizacionales a través del lente teórico de Niklas Luhmann, haciendo un llamado a conceptos básicos previos para la correcta interpretación que sociológicamente marcaron una diferencia respecto a los postulados convencionales. De pertinencia para comprender la creación teórica es el reconocimiento breve del autor, su procedencia y los matices que menguaron en su obra, para posteriormente referenciar la diferencia, los niveles en los que estructura los sistemas y por último, las decisiones desde la complejidad organizacional.

¿Quién es Luhmann?

Abogado, sociólogo y académico Alemán, presento al mundo un pensamiento divergente de la sociedad y su organización con interacciones prolijas que confrontaban las estructuras sociales clásicas y planteaba una actualización a la Ilustración Europea<sup>17</sup>. Nació en Luneburgo (Baja Sajonia) donde se licenció en derecho y permaneció hasta que fue becado para estudiar sociología en la Universidad de Harvard. Fue allí donde obtuvo la mayor influencia de un referente sociológico occidental, Talcott Parsons<sup>18</sup>, de quien fue alumno junto con Habermas y Münch. Poco tiempo después de su regreso, Helmuth Schelsky lo convoca a laborar y doctorarse en la Universidad de Münster (1966), elementos que lo conducen a la labor académica en Alemania y posteriormente en otras universidades de renombre como Universidad de Bielefeld (1968), Universidad Frankfurt (1968), en New School for Social Research de New York, entre otras, años en los que ya estaba trabajando en el diseño de su teoría y en la publicación de algunas obras. Para la comprensión de las propuestas de Luhmann es valioso advertir que sus posiciones ideológicas políticas estaban enmarcadas en un radicalismo teórico para el análisis de la sociedad contemporánea, una alta afinidad por las ideas de Parsons y un sistema político conservador que desacreditó la conceptualización que hasta ese momento se había realizado de la sociedad. En consecuencia con su radicalismo, Luhmann menciona:

---

<sup>17</sup> IZUZQUIZA, I. La sociedad sin hombres. Primera edición. España: Anthopos, 1990. p. 23.

<sup>18</sup> IZUZQUIZA. Op. Cit., p.27.

*“Estos obstáculos que bloquean el conocimiento están presentes en la idea de sociedad que hoy prevalece y se manifiesta en la forma de tres hipótesis que se relacionan y se sostienen recíprocamente:*

*1° Que una sociedad está constituida por hombres concretos y por relaciones entre hombres.*

*2° Que las sociedades son unidades regionales, territorialmente delimitadas, por lo cual Brasil es una sociedad distinta de Tailandia, los Estados Unidos son una sociedad distinta de lo que hasta ahora se ha llamado Unión Soviética, y también Uruguay es una sociedad distinta de Paraguay.*

*3° Y que las sociedades, por tanto, pueden ser observadas desde el exterior como grupos de hombres o como territorios (Luhmann, 1993: 31-32).*

De esta manera se inicia un acercamiento teórico que requiere una reconsideración de los conceptos que se tienen de hombre, relaciones entre hombres, territorios, límites, entre otros, para comprender y vivir la sociedad desde un nuevo enfoque integrador, complejo y notablemente diferente al que convencionalmente se estructura.

*La Diferencia* puede ser el punto de partida para adentrarse en la teoría Luhmanniana y comprender distinción entre sistema y entorno como directriz para el conglomerado conceptual. De esta manera, a partir de la diferenciación es posible reducir la complejidad del entorno desde la perspectiva del observador que al hacerlo se torna en un sistema porque se distingue y ahora está en capacidad de autogenerar sus elementos desde la distancia y operar en la observación<sup>19</sup>. En esta diferencia se constituyen dos partes de una forma, sistema y entorno, ahora menos complejas por la abstracción de elementos del entorno, pero que contradictoriamente aumentan la complejidad por las múltiples, posibles e ineludibles relaciones para que ambos existan, pues sin observación no hay sistema, porque emergen juntos<sup>20</sup>. Al respecto Luhmann menciona:

*Este concepto de forma contribuye a precisar la auto-comprensión de la teoría de sistemas, la cual no trata de objetos particulares [...] su tema es un particular tipo de forma, una particular forma de formas, se puede decir, que explícita con*

---

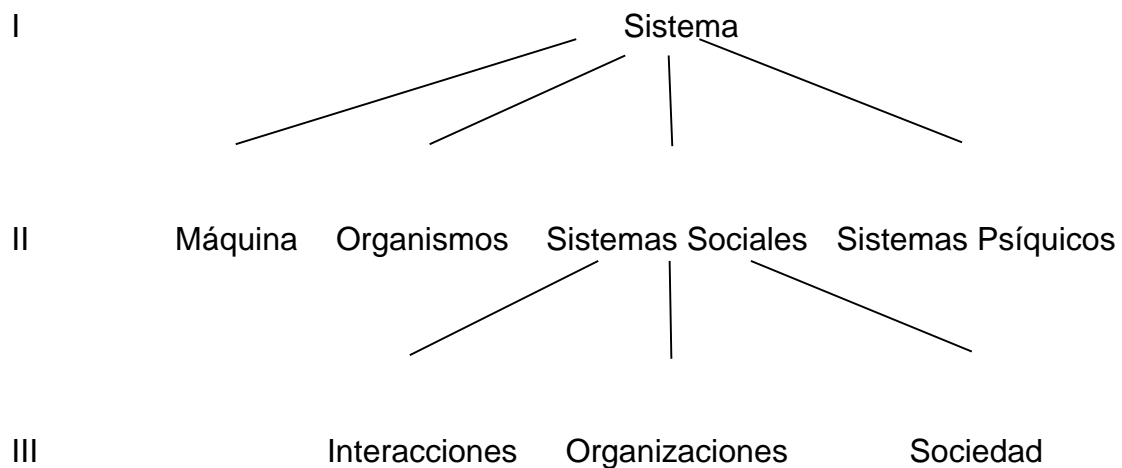
<sup>19</sup> *La sociedad de la sociedad*. México: Editorial Herder –Universidad Iberoamericana, A. C. 2006. p.475.

<sup>20</sup> BEDOYA, O., JARAMILLO, C., CASTIBLANCO, A. Paradoja de la ciudadanía en Pereira. Primera edición. Colombia: Cooperativa editorial Magisterio. P.39.

*referencia al caso de sistema-entorno, las propiedades generales de toda forma de dos partes (Luhmann; 1993: 37; <sup>21</sup>)*

Por lo tanto, aunque la diferencia que se genera entre entorno y lo observado da lugar al sistema, y aunque estos permanezcan unidos como forma, es necesario diferenciar los tipos de sistemas, pues cada uno ellos está estructurado por sentidos que “modulan la comunicación y el pensamiento respecto a la complejidad y contingencia del mundo”<sup>22</sup>, implicando que “la diferencia no es fundamento de las operaciones”<sup>23</sup> y tras su constitución estará en capacidad de producir sus propios elementos. El siguiente esquema estructura la diferenciación entre sistemas y las relaciones que propuso Luhmann:

## NIVELES



Tomado de: Luhmann; 1998:27

---

<sup>21</sup> ARRIAGA, E. La teoría de Niklas Luhmann. En: Convergencia. Revista de ciencias sociales. Mayo-agosto, 2003. Vol. 10, num. 32, p. 277-312.

<sup>22</sup> CORSI, G., ESPOSITO, E., BARALDI, C. Glosario sobre la teoría social. Prefacio de Niklas Luhmann. Primera edición en español. Mexico: Editorial Anthopos. P.73

<sup>23</sup> Luhmann, N. (1997), *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Primera edición. Barcelona*: Editorial Anthopos. P.7.

En un primer nivel de observación de un sistema global se halla un desglosamiento desencadenantes de variadas diferenciaciones que pueden ser objeto de otras de menor nivel, pero no por ello, menos importantes o excluidas de este gran sistema global que no se constituye como centro de actuación o punto de partida, sino como el espacio, dicho de una forma abstracta, donde es posible la constitución de los sistemas. Al respecto Luhmann menciona:

*La diferencia entre sistema y entorno obliga, como paradigma de la teoría de sistemas, a sustituir la diferencia del todo y las partes por una teoría de la diferenciación de los sistemas. La diferenciación de los sistemas es, simplemente, la repetición de la formación de sistemas dentro de los sistemas. Asimismo, dentro de éstos se pueden encontrar diferenciaciones de diferencias adicionales de sistema / entorno. Con ello, el sistema global adquiere la función de “entorno interno” para los sistemas parciales, el cual, sin embargo, es específico de cada uno de ellos. La diferencia de sistema / entorno se verá duplicada: el sistema global se multiplica en una pluralidad de diferencias sistema / entorno. Cada diferencia de sistema parcial / entorno interno se constituye en un sistema global, aunque de perspectiva distinta. De allí que el sistema de diferenciación sea un procedimiento de aumento de la complejidad con consecuencias considerables para aquella unidad que todavía pudiera observarse del sistema global (Luhmann, 1998: 42).*

En un segundo nivel, son los sistemas sociales los siguientes en generar dentro de ese sistema global diferencias que dan lugar a las interacciones, las sociedades y las organizaciones. Pero en el nivel II que le concierne, se debe diferenciar de los sistemas psíquicos, organismos y maquinas que no por compartir nivel operan indistintamente, es más, no todos operan. Entre ellos, solo los sistemas psíquicos y sociales operan y operan entre sí, es decir, son autopoieticos al mantener comunicaciones a raíz de las irritaciones que se generan por la misma diferencia, pero sin depender de ella porque las interacciones son selectivas, cada uno opera dentro de sí y las respuestas pueden ser emitidas al sistema social o promovidas sólo la interior como producto de la movilización de sus propios elementos. En tanto, las irritaciones son reciprocas, también lo deben ser los entonos, en donde el sistema social está compuesto por comunicaciones que emiten los sistemas psíquicos y estos a su vez seleccionan de allí comunicaciones que le son pertinentes convirtiendo el sistema social en su entorno mediante un acoplamiento estructural. En las relaciones mencionadas esta ya especificado que los sistemas psíquicos no son personas orgánicas como se conocen fuera de la teoría, son conciencias capaces de generar cadenas de

pensamientos que se establecen por una continua auto-observación y la producción de sentido para distinguir sus propios elementos y también los externos cuando mantiene activo operacionalmente.<sup>24</sup>

En tercer nivel, nos encontramos con sub-sistemas del sistema social como procesos de diferenciación que se generan de la unidad de la diferencia y por tanto de reducción de la complejidad por los límites establecidos. Estos sub-sistemas se presentan como interacciones, organizaciones y sociedad que mantienen su autonomía y sus interdependencias<sup>25</sup>.

La sociedad es una forma de sistema social portadora de todas las comunicaciones, marca los límites de la complejidad social, limita a ella las posibles diferenciaciones y posiciona a los sistemas psíquicos y orgánicos en su entorno<sup>26</sup>. Por tales motivos, la sociedad es el medio que permite la existencia de los otros sistemas sociales, interacciones y organizaciones. En cuanto a las interacciones, estas sólo pueden ser comunicaciones temporales entre un conjunto de sistemas psíquicos ya que carecen de perdurabilidad en el tiempo y omiten la comunicación al entorno<sup>27</sup>. Por último, las organizaciones son el único sistema que genera exclusiones al crear sus propias estructuras que limitan la participación de los sistemas psíquicos y establecen para ellos comunicaciones que le sostienen estructural y funcionalmente. Tyrell, 2012, citado por Rojas trae a propósito la siguiente cita de Luhmann:

*(organización/sociedad):*

*Ofrezco una cita larga del libro Organización y Sociedad (Luhmann, 2000: 392). La membrecía es el punto y el citado paso contrapone a la sociedad (es decir, a sus sistemas funcionales) y a la organización en términos de inclusión/exclusión: Los sistemas funcionales parten de la inclusión y, por así decir, dejan que las exclusiones simplemente sucedan. En las organizaciones ocurre el caso inverso.*

---

<sup>24</sup> CORSI, G., ESPOSITO, E., BARALDI, C. Glosario sobre la teoría social. Prefacio de Niklas Luhmann. Primera edición en español. Mexico: Editorial Antrhopos. P.55.

<sup>25</sup> Ibid., p.16.

<sup>26</sup> Ibid., p.148.

<sup>27</sup> LÓPEZ. G. Innovación: Trama de decisiones. Primera edición. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira. p.48.

*Aquí son todos excluidos, no existe derecho natural alguno de membrecía, porque la inclusión debe resultar de modo altamente selectivo. Ahora vemos la lógica del ordenamiento global, que culmina en una paradoja específica y su despliegue. Por la necesidad de la distinción, existen inclusiones y exclusiones, porque no sería posible la forma de la inclusión, si no hubiera también exclusión y viceversa. La unidad paradójica de esta diferencia es disuelta de tal modo, que la sociedad opta por la inclusión de todos en sus sistemas funcionales, las organizaciones, por lo contrario, por la exclusión de todos. La sociedad considera que las exclusiones son indignas del ser humano e inútiles funcionalmente, pero no puede impedirlos. Las organizaciones parten de la exclusión, para conseguir un control decisonal sobre la membrecía y, con ello, su propia autonomía.<sup>28</sup> (Luhmann, 2000: 392 citado en (Tyrell, 2012: 94).*

Con la exclusión planteada por la organización se están estableciendo entonces dimensiones del sentido para que las decisiones sean abordadas funcionalmente para diferenciarse y tener autonomía. Las siguientes premisas de decisión son abordadas a partir<sup>29</sup>:

- a) establecimiento de programas para crear lineamientos comunicacionales que limitan las decisiones a partir de objetivos o situaciones previas específicas.
- b) Posibilidad de decisión sólo en vías concretas que tienen comunicaciones vinculantes, coherentes con los intereses y diferenciadoras al interior de la organización.
- c) Decisiones asumidas por sistemas psíquicos con capacidades y conocimientos previos, particulares y acordes con el tipo de decisión.

En tanto se alude a la Decisión como elemento clave en la construcción social y la investigación empresarial, es indispensable formular los conceptos que Luhmann planteo de las decisiones y la organización. Cabe entonces plantear que la

---

<sup>28</sup> Tyrell, H. (2012), "Organización y Sociedad una relación antagónica", citado por ROJAS, Mayra. El sistema social organización: una propuesta de análisis teórico social. En: Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana. Julio-diciembre, 2007. vol. XII, núm. 24. p. 78-99.

<sup>29</sup> CORSI, G., ESPOSITO, E., BARALDI, C. Glosario sobre la teoría social. Prefacio de Niklas Luhmann. Primera edición en español. Mexico: Editorial Antrhopos. P.116.

decisión no es sólo una acción, es un esquema de posibilidades en donde se selecciona una, y esta se torna objeto de observación pero sin perder importancia las posibilidades rechazadas, que por el contrario adquieren un valor mayor. De esta manera, las posibilidades o como las llama Luhmann, la relación entre alternativas y la alternativa elegida conforman la unidad de las decisiones que consisten en “convertir la incertidumbre en riesgo”

Aunque las alternativas no seleccionadas pasan a otro estado, donde pierden carácter de viables, estas perduran aisladamente y pueden ser nuevamente consideradas cuando la seleccionada no es acorde a los objetivos. Es por esto, la alternativa seleccionada pasa a ser temporales y como dicen Luhmann, son más sensibles al contexto que a las acciones, en donde el contexto de una organización no consiste en un orden de elementos finamente organizados en un entramado que permita relaciones directas y estables entre uno y otros; por el contrario son contingentes y complejos, en la medida que puedan cambiar en el tiempo bajo condiciones reales para la naturaleza de cada organización y que logren el cumplimiento de las funciones para las cuales fueron estructuradas dichas relaciones. A raíz de esto Luhmann establece que elemento, selectividad y temporalidad son características que dan tres sentidos a las decisiones citadas a continuación:

- 1. Las decisiones han de tener la pretensión de permanecer una unidad, a pesar de la descomponibilidad posterior y, por decirlo así, por encima de una realidad profunda mucho más compleja. Deben ofrecerse como unidad para una posterior aplicación (o como veremos más adelante, fingirse tales), con el objeto' de poder: ser, a este nivel de agregación, premisas para otras decisiones.*
- 2. Las decisiones deben cotematizar la selectividad de su relación con otras decisiones. Esto han de hacerlo entonces con una perspectiva doble de selección: eligen no solo una de varias alternativas, sino que hacen esto en vistas a que, a través de ello, estas producen o impiden relaciones con otras decisiones.*
- 3. Las decisiones en cuanto sucesos fijados a puntos del tiempo y pasajeros deben tomar y reflejar una función que ate al tiempo.*



En concordancia con las premisas citadas, queda claro que las decisiones pasan a ser en algún momento elementos del sistema organizacional y que como tal, tienen una función que es aplicable en el momento de selección y una posible permanencia futura si condicionan selecciones posteriores lo que finalmente explica por qué Luhman es drástico al mencionar que las decisiones son más que la simple selección. En este sentido, la selección de alternativas crea una irritación interna que bien puede alterar la totalidad del entramado que relaciona los elementos internos y/o posteriormente extenderse a las relaciones selectivas con el entorno aumentando la complejidad que contrariamente a lo que se creería, no dificultan las decisiones, pero si las hace posible aumentándolas y tematizándolas.

.Por último cabe aclarar un pensamiento que puede ser recurrente para quien visualiza las decisiones desde este marco teórico, y es que todas las acciones convencionales o no, no tienen que ser necesariamente un proceso de decisión estructurada, pues muchas acciones escapan a la reducción de complejidad, a la diferenciación y a la temporalidad. En consecuencia, muchas de las acciones pueden haber resultado de un proceso de decisión poco conciente y para estos casos el autor considera conveniente la pregunta ¿Por quién y para quién?<sup>30</sup> (Cap. II)

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

En atención a las interferencias posibles en la interpretación de la teoría en la que se fundamenta esta investigación, a continuación se plantean conceptos imprescindibles para su adecuada interpretación.

Como fue ya expuesto en el marco teórico desarrollado, existe en la teoría Luhmanniana una diferenciación del individuo enmarcado en el sistema social sociedad. La teoría no niega a la persona pero identifica en ella los sistemas de los cuales está compuesta – sistema psíquico y el sistema orgánico, este último incluye al linfático, endocrino, entre otros –. La sociedad al ser un concepto y una construcción abstracta, para incluir al individuo debe prescindir de los sistemas orgánicos y valerse solo del sistema psíquico; que al igual que el concepto de sociedad es intangible, con lo cual logra trabajar con componentes del mismo tipo.

---

<sup>30</sup> IZUZQUIZA, I. La sociedad sin hombres. Primera edición. España: Anthopos, 1990. Cap. I.

Iniciando por los sistemas es adecuado intervenir en la creencia de su existencia previa e imprecisa; es necesario comprender que los sistemas son creados o empiezan a existir cuando el sistema psíquico (o el individuo) decide observarlo. Esto responde a que la observación incluye una transformación dada por los parámetros, creencias y valores que el individuo quiera otorgar a su objeto de estudio transformándolo y por tanto creando uno diferente al que era antes de observarlo.

El proceso de creación de sistemas está ligado a la **contingencia** y a la **reducción de complejidad**. Una referencia clara es identificar la contingencia como las múltiples posibilidades entre las cuales se puede seleccionar una o un número reducido y dado que no es posible seleccionar muchas por lo dispendioso que puede ser, se seleccionan poco para reducir la complejidad y poder dedicar un esfuerzo eficiente en las seleccionadas y no dispersarse en muchas posibilidades que sobrepasan la capacidad de atención. No obstante, cuando se tiene seleccionado el objeto, se inician observaciones – que pueden crecer paulatinamente en número - que aumentan la complejidad. En última, la utilidad de la selección consiste en delimitar las posibilidades.

Continuando con el reconocimiento de conceptos, se tienen los **elementos** que pueden ser estructurados así:

- La sociedad está compuesta por elementos que son comunicaciones.
- La organización está compuesta por elementos que son decisiones.
- El sistema psíquico está compuesto por elementos que son pensamientos.

Tales elementos se reproducen así mismo, es decir los pensamientos producen más pensamientos, las decisiones condicionan otras decisiones y las comunicaciones introducen más decisiones. La cadena para que estos elementos se relacionen se da cuando los sistemas psíquicos producen pensamientos, tales pensamientos conllevan a tomar decisiones (de expresar, de decir o no decirlos, de ir, de hacer...) y por tanto pasan a ser parte de la organización, por último, al expresar esas decisiones pasan a ser comunicaciones y por tanto a ser parte de la sociedad.

Por último, en las comunicaciones que se dan en la sociedad se identifica al emisor y al receptor que son definidos por Luhmann como Alter y Ego respectivamente. Para que entre ellos se da un proceso comunicativo Alter debe seleccionar y estructurar su información, decidir cómo comunicarla (diálogos, escritos, libros, presentaciones magistrales, entre otros) y comunicarla; en respuesta ego la recibe y la interpreta.

Aunque existen conceptos adicionales a los mencionados, los abordados son el puente que permiten acercar la teoría a la aplicación en el contexto próximo o menos abstracto.

## 2.4 MARCO HISTÓRICO

*“Las ciudades son una extensión de nuestra experiencia humana compartida... Los rituales urbanos hacen visible la concentración de grupos y clases sociales, dando colores a la vida en comunidad”<sup>31</sup>.*

La impericia para adentrarse a los hechos acaecidos en la historia de Pereira y el acercamiento solo a algunos que podríamos interpretar subjetivamente en la actualidad, se presenta como resultado de múltiples procesos socioeconómicos, políticos y culturales en la ciudad, rastros que sin embargo parecen confusos e indeterminados y a los que mediante la utilidad que de ellos demos lograremos legitimar como historia, tal como lo plantea Mac Bloch (1999), citado por Lucien Febvre, quien argumenta también que “el tiempo histórico es *una realidad concreta y viva abandonada a su impulso inevitable*”<sup>32</sup> sugiriendo con esto que la investigación de hechos históricos puede presentar naturalmente información falsa a causa de la discontinuidad cronológica.

Las empresas como sistemas sociales organizacionales se desarrollan en espacios dotados de momentos históricos que pueden condicionar su evolución y sirven de base para la creación de modelos y juicios de quienes la conducen. Para

---

<sup>31</sup> ESTRADA, F. La ciudad, una forma de construir mundos. Revista Credencial Historia. 2008, num. 221. P.3

<sup>32</sup> FEBVRE, Lucien. Marc Bloch Fusilado. En: Historia y sociedad. 2009. Num. 6, p. 221-224, 1999.

la observación de los discursos empresariales desde la teoría de la complejidad organizacional Luhmanniana se realiza un acercamiento a la literatura histórica de la ciudad de Pereira intentando atender aspectos relevantes que han podido interferir en las decisiones de los empresarios entrevistados.

#### **2.4.1 Referentes históricos de Pereira**

Pereira es el resultado de cruces culturales y hechos históricos que más que una historia, dejaron una visión diversa de desarrollo. Ubicada geográficamente entre la región Pacífica, antioqueña y Valle Cauca ha sido un cruce comercial entre estas regiones desde el periodo colonial, haciéndola meritoria del cruce de culturas, conocimientos y hechos que marcarían las pautas para lo que es hoy.

Su historia narrada brevemente desde el proceso de colonización española inicia al ser erigida en el actual territorio físico de Pereira por Jorge Robledo, llamándola Cartago y en donde primaron las manos indígenas que buscaban entre sus cuencas el preciado oro.

Durante un periodo de transición (1691–1863) propiciado por intereses económicos, los pobladores de lo que era una aldea en ese momento se trasladaron a las orillas del río la Vieja - en la actualidad Cartago- en donde las posibilidades de prosperar eran mayores. Antagónicamente a esta versión, existen otras que plantean que el cambio fue propiciado por la llegada a la región hombres con intenciones colonizadoras y otros como es el caso de Francisco Pereira Martínez, prócer independentista y dueño de las tierras donde está asentada hoy Pereira y de su hijo Guillermo Pereira Gamba –. Pasado el periodo de transición, entre 1863 y 1905 llegó desde Cartago un grupo de personas entre las cuales figura el padre Remigio Antonio Cañarte, quien realiza una eucaristía para dar inicio a la re-fundación llamando al territorio Cartago Viejo. Con la incidencia de los Pereira y quien según algunas fuentes donaron terrenos de su propiedad para la construcción de la nueva ciudad, fue renombrada en su honor como Pereira<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> ACEVEDO, Á. Comentarios críticos sobre la fundación de Pereira. La historia local a debate. *"HiSTOReLo. Revista de Historia Regional y Local"*, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 182-202, dec. 2009. Disponible en: <<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/historelo/article/view/9376>>. Fecha de acceso: 13 Ene. 2016:

Tres aspectos parecen haber influenciado profundamente en el desarrollo y positivo posicionamiento económico de la ciudad en el amplio territorio nacional. En primera instancia, la llegada de inmigrantes sirios libaneses y judíos en el alba del siglo XX trajo consigo la producción de café como opción económicamente óptima para el desarrollo regional; segundo, la llegada de mano de obra de procedencia caucana hacia el 1900 y tercero la migración causada por la colonización Antioqueña durante esta misma época; factores que colisionaron con el probable efecto de transformar la aldea en ciudad, construirla a través de convites en donde se unieron más que manos fuertes, de color y procedencia diversa, sueños que encontraron un territorio que les brindaba la posibilidad de labrarlos. Se encuentran registros fotográficos de la construcción de espacios públicos mediante el convite, actividad social que generaciones póstumas recuerdan con gracia cuando llevaban a sus escuelas ladrillos que aun sostienen edificaciones como el escenario de la Piscina Villa Olímpica, el Aeropuerto Matecaña, la Catedral Nuestra Señora de la Pobreza, el Hospital San Jorge, entre otros. De este lapso histórico la ciudad recibe apelativos como “Ciudad Prodigio” y la “Ciudad sin Puertas”.<sup>34</sup>

Esta última denominación responde a periodos de violencia en Colombia (años cincuenta), durante los cuales la ciudad fue refugio de inmigraciones de diversos departamentos y con lo cual creció la población y la industria. Sin embargo, este proceso solo perduro hasta la década de los noventa (1990), en donde la crisis económica cambio el panorama para los caficultores y la industria textil conduciendo a una alta migración de ciudadanos al extranjero y con lo cual los principales ingresos fueron remplazados con las remesas.

En la actualidad, Pereira es escenario de vertiginosos cambios físicos con la llegada de centros comerciales, la introducción del sistema integrado de transporte y la expansión de la ciudad con el incremento de la urbanización. Adicionalmente, las propuestas nacionales de comercio y turismo han posicionado a Risaralda en conjunto con Quindío y Caldas en la Ruta del Café, creando una apertura

---

Al respecto existen anti-tesis que otorgan un interés económico y personal a la donación de los terrenos por parte de Francisco Pereira.

<sup>34</sup> ZULUAGA, V. Historia extensa de Pereira. Editorial UTP, 2013. p.23.

económica que probablemente está causando cambios en todos los aspectos sociales.

Las etapas históricas de Pereira dejan distinguir una red tejida de variedad de hilos, colores y técnicas que exhibe con sutileza la complejidad. ¿Cómo definir a Pereira?, es quizás una pregunta ante la cual no hay una única respuesta; pero para las que hubiese lugar, deberán contener una riqueza extensísima para lograr ser lo más sensatas posible.

#### **2.4.2 Referentes históricos de la historia empresarial en Pereira**

La revisión bibliográfica no permite unos conocimientos veraces de los procesos de desarrollo empresarial en la ciudad que reconozcan la complejidad de las relaciones sociales y la creación de una forma de pensar y actuar estructuradas desde las perspectivas de desarrollo<sup>35</sup>. Sin embargo, del aporte que realizó el señor Jaime Montoya Ferrer - al cual nos limitaremos para conocer la historia empresarial de Pereira -y partiendo de su expansión por lo que hoy es el eje cafetero, realizaremos un breve repaso por algunos de los rastros empresariales que investigadores han logrado rescatar; posteriormente afianzados al estudio que realizó el proyecto GEM en el año 2010 revisaremos el estado empresarial que para el eje cafetero diagnosticaron y en el cual esta expresada la situación en Pereira.

Manifestados ya en el país los intereses de posesión territorial por parte de federalistas y centralistas enmarcados en paisajes de profunda violencia que atemorizo a todos los colombianos iniciaremos el recorrido por la historia empresarial de Pereira. Para este momento histórico de la ciudad se articularon los intereses de los caucanos y los antioqueños, el desarrollo del comercio y el auge del desarrollo del sector caficultor que representaría desde este momento a Colombia. Estos tres factores parecen ser los impulsores del desarrollo industrial para el cual se necesitaba: capital que fue proveído por los cafeteros, mano de obra procedente de la gran cantidad de migrantes que huían de la violencia de otras regiones y plazas comerciales a las cuales ofrecer su producción

---

<sup>35</sup> MONTROYA, J. Anotaciones teóricas para la historia empresarial. En: Revista Páginas. Marzo, 2006. Núm. 74. P.138-158.

identificadas en las poblaciones aledañas por las cuales está rodeada Pereira, factores que con el tiempo y la intervención de situaciones económicas del país se mimetizaron en una propuesta por parte de los pobladores para implicar industrias de otros sectores pero desde la perspectiva de empresas pequeñas, de índole familiar y artesanal que con la inversión extranjera dieron nacimiento a industrias más grandes y diversas como lo fueron en su momento “Textiles Omnes, Comestibles la Rosa, Hilos Cadena, Papeles Nacionales, entre otras”<sup>36</sup> que tuvieron su más altas retribuciones desde la década de los cincuenta hasta antes de la crisis económica de los noventa a partir de la cual se evidencio la reducción en su tamaño y participación en el mercado, el cierre o el traslado a otras ciudades. No obstante, de este proceso de inicios épicos y final desafortunado es posible hacer lecturas de emprendimientos en donde se consolidan la oportunidad y la necesidad, las culturas, las visiones en el largo plazo y finalmente capacidad de percibir condiciones estratégicas para el surgimiento empresarial.

Afianzándonos a los resultados del estudio del GEM para el Eje Cafetero en el año 2010, Pereira – la cual incluye los datos de Santa Rosa de Cabal y la Virginia – presenta una TEA<sup>37</sup> de 14,40% comparable con la de Colombia, Argentina, Brasil y Chile con un 20,62%, 14,2%, 17,5% y 14,4% respectivamente de los cuales el 7,4% está relacionado a la Oportunidad y el 6% con la Necesidad\*. Adicionalmente el 8% de los empresarios nacientes logran superar obstáculos y clasificar en nuevos empresarios lo cual da inicios de gestiones estratégicas por parte de instituciones públicas que permiten un adecuado desarrollo empresarial como apertura de un Centro de Atención Empresarial, CAE que agiliza las operaciones legales, matricula virtual del Registro Mercantil, beneficios económicos, entre otros, mencionadas por el GEM (2010). En tanto, aspectos como la Tasa de Empresarios Establecidos dan una óptima respuesta para los empresarios al posicionarse en un lugar intermedio entre países latinoamericanos y por encima de países como México, Costa Rica y Chile. No obstante es

---

<sup>36</sup> MONTOYA, J. Anotaciones teóricas para la historia empresarial. En: Revista Páginas. Marzo, 2006. Núm. 74. P.138-158.

<sup>37</sup> TEA, Tasa de empresarios nacientes y nuevos empresarios. GEM.

\* Los emprendimientos por Oportunidad hacen referencia a los emprendedores que antes de tomar una decisión final, evaluaron otras opciones desde alguna perspectiva objetiva, contrario al caso de los emprendimientos por Necesidad que hacen omisión a lo anterior y surgieron ante la imposibilidad de acceder a otras fuentes de recursos inmediatos.

necesario reconocer que la salida de los empresarios se debe en su mayoría a la falta de rentabilidad.

Otro aspecto fundamental resaltado por el GEM, propone una preferencia por las actividades empresariales entre familiares en cuanto a las inversiones realizadas y en menor medida por amigos y vecinos dejando prácticamente por fuera la posibilidad o la existencia de inversionistas ajenos en relaciones cercanas con el emprendedor, lo que anexado primero, al nivel educativo de emprendedores – y en similar proporción empresarios establecidos - con un nivel de estudios de básica secundaria en un 31% respecto a emprendedores con pregrado en un 18% o con posgrado con apenas un 5% de participación; y segundo a ingresos mínimos que oscilan entre 1 y 2 s.m.l.v para el 42% de emprendedores respecto a 5 s.m.l.v del 15% de emprendedores, son lecturas de las dinámicas empresariales de la región las cuales necesariamente deben ser más estudiadas para determinar las causas de dichos comportamientos y resultados , pero que de forma atrevida y sesgada incitan a plantear que los empresarios de la ciudad pueden carecer de capacidades tecnológicas para articular conocimientos que fortalezcan la competitividad de las empresas pereiranas a nivel nacional e internacional. De esta forma se consolida el referente histórico necesario para avanzar en el estudio de las decisiones de los empresarios de Pereira, de lo cual son destacables los cambios constantes pero definidos demostrados a través del tiempo por este fenómeno social de nuestro interés.

## **2.5 MARCO GEOGRÁFICO**

El área geográfica en la cual se desarrollara el proyecto de investigación “contexto social y perdurabilidad. Decisiones determinantes de los empresarios pereiranos” es en el departamento de Risaralda, específicamente en la ciudad de Pereira. El interés por la restricción geográfica procede del acercamiento a estructuras empresariales con aparentes desfases en cuanto las razones de los emprendimientos y que reflejan una complejidad histórica y social que dificulta identificar las cadena de sucesos que afectan las decisiones empresariales y que con oportunidad serán observadas para un contexto preciso, desde la mirada del sociólogo Niklas Luhmann motivando a comprender los lazos entre lo que hasta ahora parecen estar en disputa, los aspectos empresariales y sociales.



### **3. MARCO METODOLÓGICO**

Para el desarrollo de esta investigación se establece como base la teoría sociológica con análisis de los sistemas y de las organizaciones de Niklas Luhmann que orientará las observaciones que se realicen primando para ellas la realidad observable en los discursos empresariales a los que se accederán, mediando para tal fin el método de estudio de casos. La propuesta metodológica para el cumplimiento de los objetivos se presenta a continuación:

#### **3.1 OBJETIVO 1. DISTINGUIR LOS SENTIDOS COMUNICATIVOS QUE REVELEN FORMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL.**

La adquisición de la información se realizará mediante entrevistas semi-estructuradas y serán grabadas en audio. Posteriormente las grabaciones serán anexadas en el software Nvivo, herramienta que permitirá el manejo de la información eficientemente mediante análisis cualitativo.

#### **3.2 OBJETIVO 2. IDENTIFICAR EQUIVALENTES FUNCIONALES A PARTIR DE LOS DISCURSOS DE LOS EMPRESARIOS DUEÑOS DE LAS EMPRESAS OBSERVADAS.**

Con la información anexada en el software se procederá al tratamiento de la información, lo cual equivale a la búsqueda de enlaces comunicativos entre sistemas psíquicos y sistemas sociales organizacionales, contruidos con las opciones de asociación de elementos del software. Para hacer eficiente la selección de información se estructura así:

##### **3.2.1 Adquisición de Reporte Nvivo.**

Este recopila las palabras que en nuestro caso son manejados como nodos y la frecuencia con que fueron citadas por los empresarios. De este listado se depuraron conectores, palabras sin validez para el estudio y las que menos cobertura presentaron. De esta manera se seleccionaron las que tuvieron importancia para los fines del estudio.

### 3.2.2 Revisión de nodos seleccionados.

Los nodos seleccionados son procesados en el software Nvivo. De allí se obtienen los fragmentos en donde son citados los nodos y el empresario que los cita.

## **3.3 OBJETIVO 3. PROPONER EN EL LENGUAJE DISCURSIVO DE LAS DECISIONES EMPRESARIALES UNA MIRADA DE PROCESO SISTÉMICO COMPLEJO LUHMANNIANA.**

Los resultados del objetivo 2 - enlaces comunicativos – serán discutidos desde el marco de la teoría Lumanniana para hallar relaciones entre estos y los procesos empresariales de la ciudad de Pereira. Con el fin de realizar observaciones amplias y que permitieran aproximaciones particulares y generales se propuso una mirada en dos etapas:

### 3.3.1 Identificación de equivalentes funcionales

Se identifican los equivalentes funcionales en las decisiones empresariales obtenidas en el objetivo 3.2.2, en el marco de un lenguaje del proceso sistémico Luhmanniano.

### 3.3.2 Observación individual

Observación individual del sistema social organizacional relacionando los nodos seleccionados en el objetivo 2 y nueve categorías distinguidas como portadoras de sentido en la toma de decisiones. Los nodos evaluados variaron en función de las diversas formas en que fueron articulados o expresados en los discursos de cada empresario. La relación establecida entre los nodos del objetivo 2 y las categorías de decisión es:

MARIA E		CATEGORÍAS PORTADORAS DE SENTIDO								
N O D O S	Carac gtales	Premisas de decisión	Decisiones	Estados	Sucesos	Elementos portadores de confianza	Elementos que dan sentido a las decisiones	Conflicto	Formas de desarrollo empresarial	Presente
			Inicia empresa sin presupuesto, sólo con ideas				Crecio en familia de comerciantes *Inicio en las ventas desde su niñez	Identifico la Maquila como respuesta a problema con operaciones *crea	*proceso empresarial nacio como sociedad familiar *inicia vendiendo diseños y prendas sin planta para onitir	
	Fac Ambient							Pereira con problemáticas gubernamental		
	Obj y est globales							oportunidades por falta de	fundamento ara buen desarrollo empresarial	
	RRHH									
	Rendimiento global									
	Sis y prac gestión		Decisiones tomadas solo por			Cree en que se debe confiar en el producto para poder			Recorre a instituciones del sector para adquirir	
	Inves y Desarrollo									

**Tabla 1.** Matriz Entrevista y Categorías. Fuente: elaboración propia.

### Consideraciones de selección:

- Para la investigación se ha determinado la observación de cuatro sistemas sociales organizacionales empresariales, basados en la propuesta de Eisenhardt (1989, p. 545), quien afirma que “mientras no existe un número ideal de casos, con un rango entre cuatro y diez casos se trabaja bien. Con menos de cuatro casos, es difícil generar teoría con mucha complejidad, y es empíricamente inconveniente”.
- Los criterios para la selección de los sistemas sociales organizacionales empresariales son:

CRITERIO	ARGUMENTO
La empresa debe llevar mínimo diez años de funcionamiento.	Da idea de consistencia de perdurabilidad.
El empresario debe ser el fundador.	Da coherencia con respecto a la pregunta de investigación.
Las empresas deben estar establecidas en la ciudad de Pereira.	Da coherencia con respecto a la pregunta de investigación.
Las empresas deben estar registradas en Cámara de Comercio de Pereira.	Define la formalidad de la empresa.

**Tabla 2.** Criterios de selección de empresas. **Fuente:** Elaboración desde el semillero de Investigadores en Innovación en las Organizaciones - SIIO

## 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

#### 4.1.1 Objetivo 1. Distinguir los sentidos comunicativos que revelen formas de desarrollo empresarial.

La entrevista semi-estructurada fue propuesta para abarcar todas las áreas de una empresa considerando que se articulan emitiendo comunicaciones en doble vía y que los procesos de decisiones que cada una controla apuntan al funcionamiento global. La entrevista que guió la recolección de la información es la siguiente:

**Observación de Discursos Contingentes de Empresarios de Pereira. Una Mirada Desde la Complejidad Organizacional Luhmanniana.**  
**Vicerrectoría de Investigaciones, Innovación y Extensión de la Universidad Tecnológica de Pereira.**

**Convocatoria para la Financiación de Proyectos de Investigación**  
**Vicerrectoría de Investigaciones, Innovación y Extensión**  
**Semillero de Investigadores en Innovación en las Organizaciones - SIIO**  
**Adscrito al Grupo de Investigación sobre las Capacidades Tecnológicas de las Organizaciones - GICTO -**

**Semillero de Investigadores en Innovación en las Organizaciones - SIIO**



**Confidencialidad:** Se respetará la reserva estadística y preservará la confidencialidad de la información compilada en este trabajo de investigación, para ello se regirá por el artículo 5° ley 79 de 1993.

**Objetivo:** Complejizar el proceso de decisiones que deciden en los empresarios la creación y la perdurabilidad de las empresas.

## INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del Entrevistado	
Cargo del Entrevistado	
Correo Electrónico (servidores)	
Nombre de la Dependencia	

<b>ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA</b>
<b><u>CARACTERÍSTICAS GENERALES</u></b>
<b><i>ACTIVIDAD</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre del empresario.</li> <li>¿Cómo se define usted como empresario?</li> <li>¿Cuál es la Misión de la empresa? productos y servicios que ofrece.</li> <li>¿Cuál era su imaginario de vida, antes de crear su empresa?</li> <li>Cuéntenos de su entorno familiar, con quién vive, cuéntenos de su familia.</li> </ul>
<b><i>HISTORIA</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo surgió la idea de esta iniciativa empresarial, bajo qué circunstancias?</li> <li>¿De dónde sale el concepto del nombre de la empresa, cómo lo decide?</li> <li>¿Qué expectativas tuvo usted en los momentos previos y posteriores a la decisión?</li> <li>¿Cuáles han sido los obstáculos que ha tenido que enfrentar?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) ¿De qué tipo?</li> <li>b) ¿Cuándo?</li> </ul> </li> <li>¿Cuáles han sido las decisiones que le han permitido superar las crisis, si considera que las ha tenido?</li> <li>¿Qué cambios ha experimentado la empresa a lo largo de estos años?</li> </ul>
<b><i>INFLUENCIA</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué personas le han acompañado en la construcción de su empresa, por ejemplo, familia, amigos?</li> <li>¿Cuáles han sido las decisiones más destacadas, que han permitido en su momento, cambiar probablemente la idea inicial?</li> </ul>
<b><i>PERSONAL</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál fue la reacción de sus familiares y amigos?</li> <li>¿Qué efecto generó en su vida y su familia su empresa?</li> <li>¿Qué lo caracteriza a usted como empresario, a partir de las cualidades, de las habilidades y de las competencias que le ha dejado esta experiencia?</li> <li>¿Cuáles son los conocimientos y/o experiencias más representativas de los años que</li> </ul>

lleva como empresario? (Positivos-negativos)
<b><u>FACTORES AMBIENTALES</u></b>
<b><i>GENERALES</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Podría describir el contexto social, político y/o económico cuando inicio la empresa?</li> <li>¿Cómo influyó en usted ese contexto que menciona?</li> <li>¿Cuáles han sido las presiones provenientes del entorno que ha recibido la empresa?</li> <li>¿Cómo ha hecho para superar dichas presiones, qué mecanismos ha empleado?</li> <li>¿Cuál es la esencia diferenciadora de su empresa respecto a la competencia?</li> </ul>
<b><i>SOCIOCULTURALES</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué concepciones tiene del: éxito/fracaso, educación informal/formal, oportunidades/amenazas, responsabilidad social, empresa/entorno...?</li> <li>¿Qué concepción tenía del emprendimiento antes y después de crear su empresa?</li> <li>¿Cómo cree que ha afectado la educación suya y la de su personal antes y después de crear su empresa?</li> <li>¿Cómo ha restringido o condicionado su actividad empresarial la aparición de nuevas normas o circunstancias del mercado?</li> <li>¿Qué tipo de consumidores tiene? Cuéntenos de las características culturales, religiosas u otras que ellos tienen.</li> </ul>
<b><i>ECONÓMICOS</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo percibe a la ciudad de Pereira para el desarrollo empresarial?</li> <li>¿Cómo concibe la situación del entorno para desarrollar su actividad empresarial?</li> <li>¿Cuál considera que es el impacto de su empresa en la ciudad en cuanto al empleo, los impuestos, el bienestar de los ciudadanos y el desarrollo económico?</li> <li>¿Cómo son los aspectos políticos y económicos antes de iniciar su empresa y ahora?</li> </ul>
<b><u>OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (GLOBALES)</u></b>
<b><i>ENFOQUE Y METODOLOGÍA</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo desarrollan sus estrategias comerciales, financieras, productivas, entre otras? a) Cuentan con un Plan estratégico, cronograma de actividades u otra herramienta para hacerles seguimiento?</li> </ul>
<b><i>PROPÓSITOS Y OBJETIVOS</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuéntenos de las estrategias para hacer crecer su empresa.</li> </ul>
<b><i>OPCIONES ESTRATÉGICAS</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuéntenos de aquellas estrategias que surgieron por presión, o por cualquier otra</li> </ul>

circunstancia
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo se visualiza en el futuro a mediano plazo (4 - 5 años)?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tan preparado ha estado y esta para imprevistos del mercado, globalización, cambios culturales? ¿Cuenta con un plan B o tiene ideas y alternativas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Tiene alianzas con empresas u organizaciones? <ul style="list-style-type: none"> <li>a) ¿Qué tipo de alianzas?</li> <li>b) ¿Cómo han contribuido en su desarrollo empresarial?</li> </ul> </li> </ul>
<b><u>RECURSOS HUMANOS</u></b>
<b><i>RELACIONES ENTRE EMPLEADOS/EMPRESA</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo están compuestos y distribuidos los recursos humanos de la empresa? ¿Cuántas personas? ¿Participan familiares o amigos? ¿Cómo afecta esto?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Entre su personal hay parentesco familiar? ¿Cómo afecta (Beneficio/Perjuicio)?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuenta usted con su personal en la toma de decisiones en su empresa, si lo hace, para que tipo de decisiones los tiene en cuenta?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué aportes han realizado ellos en esa toma de decisiones, o cómo ha sido su influencia?</li> </ul>
<b><u>RENDIMIENTO GLOBAL</u></b>
<b><i>POSICIÓN QUE SE OCUPA EN EL SECTOR</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Háblenos acerca de su permanencia en el mercado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo es su papel o situación en el mercado respecto a su competencia?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo son las relaciones que tiene con clientes, el sector financiero y productivo? ¿Y cómo es el impacto de acuerdo a estas relaciones a su actividad empresarial?</li> </ul>
<b><u>SISTEMAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN</u></b>
<b><i>ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Nos podría mostrar mediante un dibujo el esquema/estructura que tiene de su empresa? En su etapa inicial y en la actualidad.</li> </ul>
<b><i>ADOPCIÓN DE DECISIONES</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los criterios en los que basa su asignación de poder para decidir?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿A qué información, métodos o experiencias recurre para tomar decisiones?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los mecanismos que han aprendido a manejar para llegar a acuerdos cuando existen múltiples ideas ante una situación determinada?</li> </ul>
<b><i>CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Háblenos de cómo percibe cultura organizacional de su empresa?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles pensamientos, creencias y comportamientos identifica como promotores de los avances positivos?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué aspectos distintivos, culturales, creencias, comportamientos, o costumbristas han resultado beneficiosos para su empresa?</li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En la comunicación que usted realiza con el personal de su organización, usted verifica si:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Hubo una completa comprensión de lo que pretendía comunicar.</li> <li>b) Hubo una parcial comprensión de lo que pretendía comunicar.</li> <li>c) Hubo una nula comprensión de lo que pretendía comunicar.</li> <li>d) No verifica.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>De lo comprendido por parte del personal o personas con las que usted se comunica, usted identifica, si:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Utiliza todo lo comprendido en su toma de decisiones.</li> <li>b) Utiliza una parte de lo comprendido en su toma de decisiones.</li> <li>c) No utiliza lo comprendido en su toma de decisiones.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué medios selecciona usted para comunicarse con el personal de su organización?</li> </ul>
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>
<b>POTENCIAL DE INNOVACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Lleva a cabo acciones de consultas que permitan identificar el estado del sector empresarial al que pertenece             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) ¿A qué fuentes recurre?</li> <li>b) ¿Cada cuanto las realiza?</li> <li>c) ¿Cuenta con una metodología para realizarlas?</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La información adquirida             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) ¿Quién la analiza?</li> <li>b) ¿Cómo la analizan?</li> <li>c) ¿Cómo determinan utilizarla o no?</li> <li>d) ¿Quiénes tienen acceso a la información?</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo ha impactado la información adquirida en las consultas u otras fuentes la toma de decisiones?             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) En el conocimiento de las dinámicas socio-económicas.</li> <li>b) En el conocimiento de la competencia</li> <li>c) En el planteamiento de las estrategias</li> <li>d) En las modificaciones estructurales o funcionales de la empresa</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Considera qué hay o han habido innovaciones tecnológicas, de producto o de otro tipo en su empresa? ¿Cuáles?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué efectos han tenido tales innovaciones?</li> </ul>

El diseño de esta entrevista constituyo una guía para la adquisición de información por módulos que facilito conocer todas las áreas de la empresa, de la influencia



que en ella tuvo la historia familiar y el entorno inmediato, que para este proceso investigativo fue la ciudad de Pereira. Las grabaciones cuentan con el consentimiento de los empresarios y bajo una cláusula de confidencialidad de la información suministrada, regida por el artículo 5° ley 79 de 1993. Las entrevistas fueron aplicadas por Martha Judith Correa Vallejo, directora del trabajo de grado, Giovanni Arturo López Isaza, asesor teórico y asesor del Grupo de Investigación sobre las Capacidades Tecnológicas de las Organizaciones - GICTO y Eliana Andrea Cubillos Arcila, estudiante de la escuela de Tecnología Industrial.

Los empresarios que participaron en la investigación son:

- Atuendos - Textiles y confecciones
- JAM Maderas – Diseño e instalación de pisos.
- Juancamole - Producción y comercialización de salsas
- María E – Textiles y confecciones
- Muranos - Textiles y confecciones
- Muebles Velásquez Vallejo S.A.S – Diseño y elaboración de mobiliario
- Restaurante Ambar por Diego Panesso - Gastronomía

En cumplimiento de la cláusula de confidencialidad, los resultados completos de las entrevistas fueron tratados con el software seleccionados pero no son publicados.

#### **4.1.2 Objetivo 2. Identificar equivalentes funcionales a partir de los discursos de los empresarios dueños de las empresas observadas.**

##### **4.1.2.1 *Adquisición de Reporte Nvivo.* A continuación se presentan los resultados de las fases ejecutadas para la consecución del objetivo.**


Con el manejo del software Nvivo versión 11.4.3 (2084) para MAC OSX y la aplicación de sus funciones, de un total de mil y un palabras (1001), se depuraron conectores, palabras no operantes. Finalmente se seleccionaron nueve palabras (nodos) que dan sentido a las comunicaciones orientadas a la toma de decisiones en relación a las secciones que componen la entrevista guía y por su pertinencia

con los lineamientos del objeto de investigación. La asignación de los nodos a los segmentos de las entrevistas son:

<b><i>Segmentos de Entrevistas</i></b>	<b><i>Nodo asignados</i></b>
Características generales.	Familia
Factores ambientales.	Competencia Pereira Ayuda
Objetivos y estrategias globales	Dificultad
Recursos humanos	Comunicación
Rendimiento Global	Desarrollo
Sistemas y prácticas de gestión	Comunicación Decisión Familia
Investigación y desarrollo	Aprendizaje Innovación

**Tabla 3.** Nodos por segmento. Elaboración propia.

#### **4.1.2.2 Revisión de nodos seleccionados.** A continuación se presentan los resultados de nodos seleccionados en el software Nvivo:

NODO: FAMILIA 			
Conjeturas: La familia como eje central del proyecto de vida y empresarial.			
<b>Archivo Ubicación</b>	<b>Ref.*</b>	<b>Cob.*</b>	<b>Citas</b>
Elementos internos\\Ju	11	0,13 %	“hay mucha gente, la familia ayudo muchísimo, las mamás de nosotros cuando había que ir a vender nos ayudaban, los hermanos, los tíos, los primos, la verdad nos han ayudado

ancamole			muchísimo...”
			<p>“Una de las cosas más bonitas que tenemos es que somos como una familia, entonces mucha gente cuando llega a trabajar acá que los sorprende de la empresa es que cuando alguien no termina su trabajo no se van, él le ayuda a quienes no han terminado...”</p>
Elementos internos\\Muebles Velásquez Vallejo S.A.S	9	0,09 %	<p>“Acá como empresa funciona de una forma muy familiar y eso nos llena a nosotros porque es ancestral, de lo que hizo papá con la empresa porque colocando aquí a todos los hermanos, los sobrinos, educando a los otros hermanos...”</p> <p>“entonces ya siguió mi papá con la idea de que su oficio no era para enriquecerse sino para sacar adelante a la familia, eso fue siempre una consigna, decía: “métase en la cabeza que hay querer en la vida sin ser ambicioso”. Yo como los hermanos no están quedamos nosotros (los hijos) con la idea de que es una familia...entre los trabajadores también hay familia...”</p>
Elementos internos\\J.A.M Maderas	2	0,04 %	<p>“Lo manejamos de una forma muy familiar entonces casi que las decisiones las tomamos en el almuerzo, en el desayuno. Y tanto en la parte organizacional y financiera se ha organizado mucho este año. Ya la empresa paso a ser una S.A.S, ya funciona muy diferente, yo antes hace dos años que yo la manejaba solo pagar un iva era un caos porque yo cogía la plata y la gestaba en</p>

			<p>madera, la gastaba muy desorganizadamente; ahora no, ahora hay un orden para todo...”</p> <p>“Por las experiencias vividas todo lo manejamos como muy familiar pero siempre somos muy estrictos entonces ellos saben que aquí hay unas reglas entonces de eso se encarga mi esposa entonces ella los quiere mucho, los aprecia mucho, los trata con mucho cariño pero también ellos saben que tienen que caminar...”</p>
Elementos internos\\M aria E	6	0,06 %	<p>“Bueno ese viene por parte de mi mamá, pero entonces es por parte del abuelo, la familia de nosotros toda es comerciante, o sea la familia de mi mamá son empresarios...”</p>
Elementos internos\\ Atuendos	10	0,11 %	<p>“y a raíz de esos vinieron un poco de primos y familia que se vincularon a la confección que eran banqueros, administradores de empresas, contadores y resultaron aquí en este cuento, que nosotros fuimos arrastrando y que ellos vieron que la familia de nosotros iba como avanzando como progresando y como eso, de hecho ya hay unos que ya son confeccionistas en unas empresas ya digamos medianas y todo eso y ahí salieron de todo eso, como de todo ese empuje y de todo esa, de toda ese empuje y la cosa que nos arriesgábamos”</p>
Elementos internos\\M uranos	7	0,08 %	<p>“Laura sí que lo hemos hablado es la que quiero que siga con mi empresa para yo dedicarme a lo que siento que es el crecimiento personal el servicio y el amor que</p>

			<p>es lo que estoy trabajando hace muchos años ya y estamos haciendo un trabajo en el árbol estratégico de la empresa y de la familia para que ella pueda ser la que siga y yo dedicarme a mi crecimiento espiritual para servir...”</p> <p>“, yo tengo aquí personas que tienen 19 años conmigo, 17 años que están trabajando conmigo, entonces se vuelve un vínculo muy íntimo y familiar...”</p>
Elementos internos\\A mbar	13	0,15 %	<p>"Yo me senté hace un año con mi familia y le dije bueno tenemos que tomar una decisión de vida o este negocio se queda tal cual y podemos seguir toda la vida viviendo de el normal y tener un estilo de vida igualito o asumimos un riesgo y crecemos duro como yo me lo he soñado siempre, me acompañan en esa decisión o quieren que nos quedemos aquí...”</p>

Tabla 4. Nodo Familia. **Fuente:** elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el software NVivo, versión 11.4.3 para Mac OSX

#### NODO: COMPETENCIA



Conjeturas: Irritación del entorno para presionar la mejora organizacional.

Archivo Ubicación	Ref.*	Cob.*	Citas
Elementos internos\\Juan camole	10	0,19 %	<p>“tenemos que mirarnos a nosotros mismo y no a la competencia, que cómo va...no, hay que saber que están haciendo ellos pero medirse con uno mismo para mejorar y para todos hay</p>

			mercados.”
Elementos internos\\JAM Maderas	3	0,09 %	“la competencia es muy dura y hay clientes que prefieren los productos de nosotros. Por el nombre que ha creado la empresa, por las referencias de familiares y amigos que lo referencian a uno bien.”
Elementos internos\\Muebles Velásquez Vallejo S.A.S	1	0,02 %	...no es también cómo darle las herramientas competencia...cómo protegen eso?; LUIS: No, eso es lo rico; LIZIMACO: Eso son generaciones no le enseñaba a nadie y resulto este enseñándole a todo mundo...(risas)...vea es usted sabe cómo se hace ese mueble... después se ha matado pues y viene y le muestra todo...no se entiende... yo eso lo he rechazado bueno (expresión resignada)
Elementos internos\\María E	1	0,02 %	“se genera mucha presión la competencia es una, pero sobre todo lo que más genera presión y el estrés...”
Elementos internos\\Atuendos	1	0,02 %	“como competencias, entonces definitivamente en Colombia hay mucho talento, mucha capacidad para la industria, uno ve porque nosotros vivimos y conocimos gente con unas capacidades impresionantes para comerciar”
Elementos internos\\Muranos	1	0,02 %	“respecto a la competencia? H: El amor, el valor agregado es la energía que le ponemos a lo que hacemos porque no escatimamos en el promedio de la tela...”
Elementos internos\\Amb	12	0,22 %	La competencia le exige a uno como empresario a mejorar sus procesos a ser más

ar	creativo a tener que reinventarse todo el tiempo.”
----	--

Tabla 5. Nodo Competencia. **Fuente:** elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 para *Mac OSX*

## NODO: PEREIRA



Conjeturas: Pereira, eje de oportunidades para emprendedores y de desarrollo empresarial.

Archivo Ubicación	Ref.*	Cob.*	Citas
Elementos internos\\Juan camole	10	0,19 %	“digo que Pereira en 5 años va ser la ciudad ejemplo de Colombia porque están habiendo muchos cambios al interior... creo que es un momento de cambio”
Elementos internos\\JAM Maderas	3	0,09 %	“Pereira ha sido una zona que desde que nosotros empezamos viene en un polo de desarrollo y construcción, ustedes ven que en los últimos años Pereira y Dosquebradas han crecido mucho y esos son los clientes potenciales...”
Elementos internos\\Mue bles Velásquez Vallejo S.A.S	1	0,02 %	“El estímulo era que el trabajo aquí, esto es una parte como la Tierra Prometida, con toda esa fama que le hacían y todo el que se venía, ...así fue como nosotros pa’ Pereira...”
Elementos internos\\Marí	1	0,02 %	“me enamoré de Pereira... le falta mucho en la parte cultural, la parte de recreación le falta

a E			mucho y de pronto la infraestructura de Pereira va a colapsar... hay más carros que gente..."
Elementos internos\\Atendidos	1	0,02 %	<p>"la capital nacional de la camisa, la ciudad donde más se confeccionaba y se producía camisa en los años 60' y 70' era en Pereira..."</p> <p>"en ese tiempo Pereira estaba como llamando la atención un poquito más que Armenia y que Manizales entonces se radico en Pereira y había más oportunidad para los hijos...). Referencia a los abuelos.</p>
Elementos internos\\Muranos	1	0,02 %	"el Quindío es agrícola y ecoturístico, Caldas es agrícola, cultural y educativo, peor Pereira ya reúne todo ya aquí hay universidades... está arrasando y está siendo el centro del eje y el eje del eje, entonces el desarrollo de Pereira es yo diría muy grande..."
Elementos internos\\Ambiar	12	0,22 %	<p>"hace más o menos 40 años aproximadamente que fue el primer restaurante de comida internacional que tuvo Pereira, entonces yo crecí en un ambiente de restaurante..."</p> <p>"uno también tiene que tener la posibilidad de discernir comercialmente que es lo que le sirve y que no sirve y para mí ha sido muy determinante en el éxito de mi negocio saber que estoy en Pereira, Risaralda, Colombia..."</p> <p>"descifrar el código gastronómico de mis clientes, yo lo llamo el código gastronómico de</p>



mis clientes de los Pereiranos.”

Tabla 6. Nodo Pereira. **Fuente:** elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el software NVivo, versión 11.4.3 para Mac OSX

#### NODO: AYUDA



Conjeturas: Proceso de doble vía en la construcción de una sociedad equitativa que garantice las condiciones para la pervivencia

Archivo Ubicación	Ref*	Cob*	Citas
Elementos internos\\J.A.M Maderas	3	0,05 %	<p>Mi hijo se graduo hace años y se quedo trabajando con la empresa, él se quedo trabajando la parte administrativa y nos ha ayudado mucho porque la empresa hasta hace 2 o 3 años la manejábamos muy empíricamente, como taller. Desde que él ingreso ya la empresa funciona como empresa, hay mucha organización...”</p> <p>“llegue a un punto de tener que vender una propiedad para poder cubrir las deudas y una vez el gerente de Bancolombia vino acá, muy formal, conoció la empresa y me dijo “usted no tiene necesidad de vender las cosas, le vamos ayudar”, me abrieron unos créditos y ya son intereses de 1,5% que uno maneja, eso nos ayudo mucho..”</p> <p>“que bueno que la universidad estuviese abierta a las empresas y pudieran reunir a 2 o 3 profesores de ingeniería o decir cómo nos podrían ayudar porque uno en el</p>

empirismo y en la capacidad de pensar...”			
Elementos internos\\Muebles Velásquez Vallejo S.A.S	1	0,01 %	: “otras relaciones importantes ha sido con la Banca, pero la privada, sobre todo con Bancolombia y con Sudameris”*
Elementos internos\\Muranos	2	0,02 %	“aquí regionalmente esta Fenalco, está Copy por ejemplo que son empresas que han hecho muchas labores*
Elementos internos\\Atuendos	1	0,01 %	“Bancoldex, por qué, otra una de las muchas buenas cosas que tenía esta entidad que el préstamo no era, pensando en a ver usted cuanto tiene para ver yo cuanto le presto, no, era usted que a a hacer para ver yo como le presto”*
Elementos internos\\Lisimico			“otras relaciones importantes ha sido con la Banca, pero la privada, sobre todo con Bancolombia y con Sudameris; con la CARDER..”*

Tabla 7. Nodo Ayuda. **Fuente:** elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el software NVivo, versión 11.4.3 para Mac OSX

#### NODO: DIFICULTAD



Conjeturas: Dificultad como sucesos continuos que ponen a prueba la resiliencia.

Archivo Ubicación	Ref.*	Cob.*	Citas
Elementos internos\\Juan	10	0,19 %	“yo creo que una de las dificultades más grandes es ¡querer enfrentar el mundo y creer

camole			que uno se las sabe todas! Y las cosas más verracas que tiene el ser humano es el ego..."
Elementos internos\\Muebles Velásquez Vallejo S.A.S	1	0,02 %	<p>"Con la madera usted encuentra cualquier tipo de dificultades y no hay trabajo perfecto en madera. Cualquier detalle, cualquier cosa no, con eso no se puede llamar perfección"</p> <p>“, por la parte de los permisos, usted acá los consigue sin dificultad, tiene colaboración con las entidades estatales..”</p>
Elementos internos\\María E	1	0,02 %	“esa era una carencia que teníamos nosotros si a nosotros nos hubieran financiado o tuviéramos las ventajas que tenemos ahora nosotros hubiéramos podido crecer más, estuviéramos exportando o por lo menos con una infraestructura más grande, pero entonces uno vio todas esas dificultades, entonces eso hace que uno quisiera de tener las cosas más claras...”
Elementos internos\\Muranos	1	0,02 %	“Ellas no se ponían de acuerdo, entonces ya no nos pusimos de acuerdo y empezamos a tener ya dificultades ya la cosa se vuelve tensa ya uno pierde como las ganas de ir a trabajar”
Elementos internos\\Ambar	12	0,22 %	<p>“Los empresarios siempre tenemos que tener una dificultad económica y una quiebra y por eso hemos pasado todos...”</p> <p>“en el camino ha habido dificultades y algunas otras cosas. Entonces yo creo que en estos</p>

momentos críticos la decisión ha sido siempre salir a delante sin temor sin miedo a mañana quedarme sin nada...”

“los empresarios siempre se nos presenta una dificultad cuando crecemos y es que terminamos dejando un poco ese oficio que nos llevó a consolidar esa empresa, porque terminamos volviéndonos gerentes de nuestras propias empresas...”

Tabla 8. Nodo Dificultad. **Fuente:** elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el software NVivo, versión 11.4.3 para Mac OSX

## NODO: COMUNICACIÓN



Conjeturas: Comunicación como base de la construcción social.

Archivo Ubicación	Ref.*	Cob.*	Citas
Elementos internos\\Juan camole	10	0,19 %	<p>“En comunicación todavía nos falta mucho porque hay veces que las personas no tienen muy claro como las funciones y dependen mucho de otras personas”</p> <p>“también nos falta mejorar la comunicaci externa, hacer más campañas porque muc gente no sabe quién es Juancamole...”</p>
Elementos internos\\JAM Maderas	3	0,09 %	<p>“Nosotros tenemos en la empresa un proceso, el muchacho es el jefe general y se encarga de atender los clientes y del funcionamiento general. Después de él hay un jefe de plan que se encarga coordinar todos los empleados, él sabe al inicio del día...” (respuesta al estado</p>

			de comunicación)
Elementos internos\\Muebles Velásquez Vallejo S.A.S	1	0,02 %	“Entonces esa pequeña diferencia es la que nosotros aprovechamos y manteniendo con el cliente esa comunicación directa _58:30_, que es decirle “camine a la fábrica y venga vea”
Elementos internos\\Muranos	1	0,02 %	“en ese aspecto de comunicación usted piensa que tiene una buena estructura y un buen manejo de la información de lo que usted recibe, capta de allá, el diseñador lo capta como debe ser y no se queda con rasgos diferentes de lo que inicialmente era.
Elementos internos\\Ambiar	12	0,22 %	“no era bien visto ser cocinero era como ser un empleado cualquiera de una casa, cocinero tal cual, pero los medios de comunicación el boom gastronómico de los últimos 15 años posicionó a los cocineros como unas figuras importante dentro de una comunidad y dentro de una sociedad...”

Tabla 9. Nodo Comunicación. **Fuente:** elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 para Mac OSX

#### NODO: DESARROLLO



Conjeturas: Desarrollo como premisa de decisión.

Archivo Ubicación	Ref.*	Cob.*	Citas
Elementos internos\\Juan	10	0,19 %	“líder en Recursos Humanos, en contabilidad, en calidad, en desarrollo...Entonces nosotros les llamamos líderes porque ellos más que

camole			simplemente ser los jefes tienen que desarrollar a su equipo de trabajo y hacerlo crecer, espiritualmente, profesionalmente...”
Elementos internos\\JAM Maderas	3	0,09 %	“A nivel empresarial, con la empresa que nosotros estamos manejando Pereira es excelente porque esta en un polo de desarrollo donde esta creciendo, Pereira crecerá todos los días...”
Elementos internos\\Muebles Velásquez Vallejo S.A.S	1	0,02 %	<p>“Luis se metió con más fuerza con la guadua porque él se dio cuenta que había todo un bagaje investigativo, mi papá había investigado antes. Aprovecho todo eso y también la tradición oral ... Entonces comenzó de a poquitos hasta que desarrollo más hasta toda la tecnología para hacerlo.</p> <p>“Mi papá yo creo que logro unas buenas metas financieras y llegamos acá y esa planta se desarrollo, alrededor de esta planta, por eso yo creo...alrededor de esto hay una zona residencial que nosotros hemos hecho respetar porque aquí realmente nosotros producimos mucho ruido.</p>
Elementos internos\\Muranos	1	0,02 %	“los que fundaron y los visionarios que llegaron aquí fueron personas pujantes que quisieron inmediatamente generar desarrollo, generar progreso, que es lo que la ciudad ha mostrado en los últimos años es increíble el crecimiento que ha mostrado.

Tabla 10. Nodo Desarrollo. **Fuente:** elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 para *Mac OSX*.

Conjeturas: Aprendizaje como proceso continuo y proveedor de experiencias enriquecedoras.

Archivo Ubicación	Ref.*	Cob.*	Citas
Elementos internos\\Juanca mole	3	0,06 %	<p>“el mismo dueño de la empresa era el jefe, entonces yo podía aprender algo de él y aprendí muchas cosas con él y de ahí decidí salirme para montar Juancamole...”</p> <p>“nos dejo de comprar una sucursal que tenían y ahora estamos otra vez con esa parte y desde ese momento hemos sido súper cumplidos, el cumplimiento con todos los clientes mejoro porque aprendimos...”</p> <p>“...a seminarios y viajando; yo creo que la mejor forma de aprender es viajando...”</p>
Elementos internos\\J.A.M Maderas	1	0,03 %	<p>“Hay quienes se vienen de Santa Cecilia o del Chocó para acá para aventurar y rapidito estan mejorando una máquina, rapidito otra...!Con unas capacidades de aprendizaje!..”</p>

Elementos internos\\ Lisimaco	1	0,02 %	<p>“es un aprendizaje que lo tiene que lo hace uno, que cómo es, somos autodidactas en todo eso...”</p> <p>“nos pusimos a trabajar y a los poquitos días éramos los maestros de todo eso, nosotros como habíamos aprendido en un pueblo, sabíamos tapizar, sabíamos pintar, sabíamos tallar, sabíamos el oficio completo...”</p> <p>“esa es la crisis grave y de ahí nosotros aprendimos que lo que necesitaba la empresa para funcionar y toda empresa que quiera establecerse es que ¡tiene que tener una alta preferencia por la liquidez!...”</p>
Elementos internos\\ E	2	0,03 %	<p>“usted le puede sacar buen provecho a los bancos pero tiene que aprender a manejarlo...”</p> <p>“hemos aprendido a manejar eso porque nosotros primero sacábamos y sacábamos muestras y vendíamos y no teníamos como esa programación...”</p> <p>“lo hemos aprendido todo este tiempo, por eso yo no hago ropa para hombre, yo todo lo que confeccionó es ropa femenina...”</p> <p>“aprendimos a manejar un capital de trabajo, primero que todo nosotros siempre hemos sido empíricos...”</p>



Elementos internos\\Murano s	2	0,04 %	<p>“errores que se cometían al principio hacer blusas que no le servían a nadie, por ejemplo hacer blusas para mujer que no le servían ni a una niña de tres años porque la tela no estiraba, porque le hicimos el cuello malo porqué la manga le quedaba estrecha todo eso fue una escuela para aprender a corregir en el camino...”</p> <p>“yo soy un alumno yo aprendo todos los días de cada molde, de cada diseño en la parte mía y en la vida cotidiana...”</p>
Elementos internos\\Atuend os	2	0,03%	<p>“nosotros aprendimos mucho, primero que como mucha parte psicológica de detectar la persona que necesitaba...”</p> <p>“se iba para los pueblos a vender y nosotros le aprendimos mucho a ese tío...”</p>
Elementos internos\\Ambar	3	0,03%	<p>“todavía me falta mucho por aprender, todavía creo que tengo muchísimas dificultades...”</p> <p>“porque me fui a aprender cocina con los seres más importantes de Europa...”</p> <p>“yo aprendí que tengo que servir porciones grandes y aprendí a como cojo los 300 gramos y los emplato estéticamente bien para que sea vean equilibrados...”</p> <p>“la gastronomía molecular, entonces la aprendí, la trabaje y con ese tema del</p>

	<p>cogido dije bueno que me sirve y que no me sirve...”</p> <p>“pues he aprendido a manejar mucho esa ansiedad y como esos nervios que me produce todo...” desde lo personal</p> <p>“entonces en ese relacionamiento he aprendido mucho siempre en cada conversación en la mesa, siempre en cada comentario siempre y voy absorbiendo como una esponja y voy cogiendo y voy cogiendo...”</p>
--	--

Tabla 11. Nodo Aprendizaje. **Fuente:** elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 para *Mac OSX*

## NODO: INNOVACIÓN



Conjeturas: Evolución hacia sistemas autopoieticos capaces de generar cambios a partir de lo existente.

Archivo Ubicación	Ref.*	Cob.*	Citas
Elementos internos\\Juan camole	10	0,19 %	<p>“cuando usted hace las cosas distintas, logra cosas distintas. Tratamos de innovar en los procesos, en la gente, en los productos, hacemos guacamole distinto, todo distinto...”</p> <p>“las empresas más grandes no crean ningún producto distinto, solo cambia en la forma de hacerlo, entonces no es innovar sólo en el producto, sino en todas las áreas de la empresa. A nosotros nos encanta estar</p>

			mirando qué es lo nuevo que hay...”
Elementos internos\\JAM Maderas	3	0,09 %	“innovar no es tan fácil, tanto como innovar nosotros nunca hemos hecho nada nuevo, siempre hemos traído algo que ya existe y lo hemos es modificado acá. Nuevo para los clientes...”
Elementos internos\\Mue bles Velásquez Vallejo S.A.S	1	0,02 %	<p>“la idea de nosotros, es que si queremos sostenernos como empresa tenemos que innovar,...”</p> <p>“el concepto de innovación es muy subjetivo...porque uno realmente no inventa, nadie puede decir que la capacidad de invención es propia, uno siempre tiene que referenciarse en lo que otros han trabajado y esas posibilidades en la medida que uno investigue bien pueden ser muy bien aprovechadas porque uno las va mejorando...”</p>
Elementos internos\\Amb ar	12	0,22 %	“decidí con que quedarme y con que no, por qué?, porque uno también tiene que tener la posibilidad de discernir comercialmente que es lo que le sirve y que no sirve y para mí ha sido muy determinante en el éxito de mi negocio saber que estoy en Pereira, Risaralda, Colombia...” (respuesta concepto de innovación)

Tabla 12. Nodo Innovación. **Fuente:** elaboración propia a partir de entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 para Mac OSX

## 4.2 OBJETIVO 3. PROPONER EN EL LENGUAJE DISCURSIVO DE LAS DECISIONES EMPRESARIALES UNA MIRADA DE PROCESO SISTÉMICO COMPLEJO LUHMANNIANA.

### 4.2.1 Identificación de equivalentes funcionales.

Guiados por el Glosario Sobre la Teoría Social de Niklas Luhmann y el libro Organización y Decisión. Autopoiesis, Acción y Entendimiento Comunicativo, se realizó un análisis de cada uno de los nodos trabajados en el objetivo “3.2.2” y se propuso desde el lenguaje discursivo equivalentes funcionales entre las organizaciones observadas. Los nodos analizados fueron trabajados como conceptos que están involucrados en las decisiones empresariales.

#### NODO:FAMILIA



De acuerdo con Luhmann, la familia es el único sistema del sistema social sociedad que presenta un centro de interacción íntimo donde los sistemas psíquicos dejan el límite comunicativo para su participación como individuos orgánicos en donde el aspecto más inverosímil de cada uno de los integrantes tiene relevancia y son eje de observación global del sistema, generando múltiples interpretaciones de las comunicaciones que conforman a su vez a la familia<sup>38</sup>.

En concordancia con la propuesta teórica, de los discursos se pueden distinguir dos aspectos para comprender los procesos de decisión empresarial. Primero, cinco de siete empresas, son la continuación de una idea planteada por la generación anterior, como se evidencian dos casos a continuación:

*“yo nací en un ambiente gastronómico, mi familia por parte materna está en el negocio desde hace 40 años aproximadamente mi abuelo fue el que empezó el negocio con un restaurante que se llamaba el Dorado hace más o menos 40 años”*  
*Ambar por Diego Panneso*

---

<sup>38</sup> CORSI, G., ESPOSITO, E., BARALDI, C. Glosario sobre la teoría social. Prefacio de Niklas Luhmann. Primera edición en español. México: Editorial Antrhopos. P.55.

*“Mi abuelo tuvo almacenes en Armenia y él pensaba solo en comercio entonces él nos inculco el comercio, entonces cuando nosotros llegamos aquí a Pereira pequeños... él nos ponía a comerciar, a vender”*  
*Muranos*

De esta manera la familia es determinante para fomentar proyectos de vida que además de ideas llevan consigo un conocimiento empírico que nutren desde antes de existir a las organizaciones.

Segundo, en general las organizaciones observadas se caracterizan porque es el grupo familiar del emprendedor el encargado de tomar decisiones o parte de ellas implicando que cada uno de los participantes aporte las lecturas previas que ha hecho de la sociedad, de otros sistemas organizacionales y de la organización que le concierne para enriquecer las alternativas de decisión que crean un vínculo entre la familia y la organización, como se evidencia a continuación:

*“lo manejamos de una forma muy familiar entonces casi que las decisiones las tomamos en el almuerzo, en el desayuno. Y tanto en la parte organizacional y financiera se ha organizado mucho”*  
*JAM Maderas*

*“cuando hay que reunir la familia la reúnen y cuando hay que tratar los asuntos de la empresa lo hacen entre todos.”*  
*Muebles Velásquez Vallejo*

De tal modo, las decisiones de las organizaciones de Pereira tienen en trasfondo una extensa lista de alternativas con que probablemente se relacionaron, se evaluaron y tras un juicio del grupo se seleccionó la más apropiada. Es quizás por esto, que han sido capaz de proyectarse y sobrepasar etapas prematuras que requieren una amplia interacción con el entorno para identificar diferencias y carencias que conducen a un óptimo funcionamiento.

La evaluación del nodo se hace en línea con el concepto de “re-entry” planteado por Luhmann como revisión de sí mismo respecto a la diferencia con el entorno que da lugar a la estructura<sup>39</sup>. Tales observaciones no quedan en la acción, más son capaces de introducir diferenciación e insumos para re-estructurar cuando sea necesario sus elementos y operaciones y de ser así crear un aumento de complejidad que exige más y mejores alternativas en las decisiones. De este modo, la competencia es un concepto clave para la continuidad de las operaciones al mantener la dinámica de observación racional interna y a otros sistemas organizacionales con operaciones similares y generar irritaciones imprescindibles que por estrés o amenaza de perder participación en la sociedad incentiven un continuo mantenimiento interno y mejores comunicaciones con la sociedad. En los discursos se observa que la materialización del concepto se da a través de la auto-observación, la reinención y el valor agregado en los productos por iniciativa del empresario o a raíz de una creciente competencia que presiona e induce al cambio objetivo por el reconocimiento de su existencia implicando la inversión de recursos para mejorar sus operaciones internas a través de nuevas propuestas comerciales y comunicaciones publicitarias al mercado de las ventajas que tienen sus productos. Dos empresarios mencionan al respecto:

*“La competencia le exige a uno como empresario a mejorar sus procesos, a ser más creativo, a tener que reinventarse todo el tiempo.”*  
Ambar por Diego Panesso

*“tenemos que mirarnos a nosotros mismo y no a la competencia, que cómo va...no, hay que saber que están haciendo ellos pero medirse con uno mismo para mejorar y para todos hay mercados.”*  
Juancamole

Bien sea por iniciativa propia o por presión del medio, las acciones de este tipo guardan estrecha relación con la necesidad de mantenerse visibles en la sociedad y sobresalir sobre la competencia porque a pesar de que las organizaciones son excluyentes al elegir

---

<sup>39</sup> CORSI, G., ESPOSITO, E., BARALDI, C. Glosario sobre la teoría social. Prefacio de Niklas Luhmann. Primera edición en español. Mexico: Editorial Antrhopos. P.55.

un mercado objetivo, los clientes y los clientes potenciales tienen el libre albedrío de elegir su inclusión en aquella que cubra sus necesidades y expectativas.

Una observación importante es recalcar que las organizaciones estudiadas y en general cualquier tipo de organización existen al interior, por y para la sociedad y la decisión de crear empresa es ya un compromiso de hacer “re-entry” como lo llama Luhmann o en términos más coloquiales, observarse dentro de la sociedad y la función que cumple y si se cumple adecuadamente para validar su importancia en la construcción de ella.

## NODO: PEREIRA



Observaciones: Desde el lente teórico de Luhmann hablar de ciudad o de territorio no revela una identidad y no se evalúa como unidad; en cambio, este menciona el sistema social como un tramado de comunicaciones que otorgan una diferenciación y un límite que aunque haga referencia a un espacio físico, es independiente de este<sup>40</sup>. Por esto, cuando los empresarios hacen alusión a la ciudad de Pereira se está construyendo la ciudad dese la comunicación que en línea con el lente teórico es la única forma posible de existir y fue justo de esta manera que todos los empresarios desde antes de decidir emprender la empezaron a crear en sus imaginarios a razón de las informaciones que desde los medios de difusión generalizados como las emisoras, periódicos y el “voz a voz” movilizaron ideas como las del señor Lisimaco, fundador de Muebles Velásquez Vallejo que comentó la razón de elegir a Pereira para desarrollar sus sueños y qué cito a continuación:

*“Aquí había una emisora: La Voz Amiga, la de las 80 mil sonrisas y era que nosotros el único entrenamiento que nosotros teníamos, allá era esa, en la hora Sabrosa, los sábados de las 7 a las 9 de la noche como decir hoy Sábados Felices y nos reunimos hasta tres familias en una misma casa a escucharlos, ah eso era muy bueno! De allá se vino mucha gente. En Antioquia se oía la Voz amiga y nosotros sentimos que era la única parte que había mucha amabilidad con la gente y*

---

<sup>40</sup> CORSI, G., ESPOSITO, E., BARALDI, C. Glosario sobre la teoría social. Prefacio de Niklas Luhmann. Primera edición en español. Mexico: Editorial Antrhopos. P.67.

*venimos con la seguridad de que a uno lo reciban pues con los brazos abiertos. Y así fue. Al otro día que yo llegué aquí ya tenía trabajo...”*

Esta narrativa que existe de forma similar en los otros empresarios permite ver que detrás del término “Pereira” hay una serie de imaginarios - que aunque no todos son positivos – han sido contruidos por cadenas de comunicaciones divulgadas por los medios de comunicación ya mencionados, de las cuales, consiente o no, los empresarios han seleccionado información para decidir emprender en Pereira y enfocar sus actividades en las comunicaciones que le conciernen a la ciudad y que relatan qué empresas hay, cómo es su actividad, cuáles son las necesidades que aún no se logran cubrir; preguntas que al relacionarse emergen como oportunidades.

#### NODO: AYUDA



La ayuda tratada en un aspecto económico implica comprender la economía entre organizaciones. Ella utiliza como medio de operación el dinero y es por este que se comunica, de manera que el tener o no tener indica una autonomía económica. Sin embargo se presenta una paradoja de contrarios porque la economía se basa en intercambios de dinero y en carencia porque los recursos son limitados, entonces el hecho de que una organización adquiera una suma de dinero implica dos cosas, la que lo recibe anula la escasez y la que lo entrega se vuelve al estado de escasez<sup>41</sup>. Por lo tanto la escasez y no escasez son estados que trabajan obligatoriamente como unidad en la sociedad, pero la primera no es precisamente deseada por los sistemas organizacionales, lo que genera en un intento por eliminar la escasez, dinamismo económico en un proceso circular. Por esto la existencia de una organización en la sociedad implica capacidad de adquisición y en la medida que se tiene se participa en la comunicación a través del dinero. Esto explica porque las organizaciones observadas hicieron hincapié en las dificultades para mantener sus operaciones por las carencias económicas y en la importancia que tuvo – para bien o para mal - el acceso a entidades bancarias para mantenerse en el mercado. El acceso a créditos fue visto generalmente, como una **ayuda** por parte de las organizaciones bancarias porque primero disminuían su escasez y segundo aumentaban su capacidad de

---

<sup>41</sup> CORSI, G., ESPOSITO, E., BARALDI, C. Glosario sobre la teoría social. Prefacio de Niklas Luhmann. Primera edición en español. Mexico: Editorial Antrhopos. P.55.



adquisición lo que da como resultado inmediato una participación en la sociedad, como es el caso de JAM Maderas que mencionó:

*“Afortunadamente yo si doy gracias a la banca, mucha gente comete ese error. Lo que pasa es que uno por la falta de información y la ignorancia no sabe jugar con ellos pero sinceramente lo que nos catapulto aquí en la parte financiera fue Bancolombia”*

Sin embargo, la dinámica económica requiere, más que conocimientos técnicos, una noción de las implicaciones de la escasez, la adquisición y por supuesto del endeudamiento porque aunque en momentos específicos para unas empresas acceder a créditos fue su mecanismo para progresar, para otras fue una decisión mal manejada con efectos que sobrepasaron la no escasez. Como ejemplo citó a Muebles Velásquez Vallejo:

*“Entonces sobre esa deuda de los 50 empezó a atrasarse, entonces el banco le iba aprobando la siguiente cuota, entonces el banco decía tome la cuota para que usted pague los dineros que debe; cuando menos pensó nosotros revisamos las cuentas reales y por 50 millones se habían pagado 250 millones y aparte de eso y cuando vino el embargo porque a nosotros nos embargaron, la prenda que tenía coopdesarrollo era sobre el sector”*

Este tipo de situaciones con menor gravedad para otras empresas observadas fueron hilo conductor para otra decisión particularmente repetida, la liquidez:

*“nosotros aprendimos que lo que necesitaba la empresa para funcionar y toda empresa que quiera establecerse es que ¡tiene que tener una alta preferencia por la liquidez!”*  
*Maria E.*

*“La liquidez es mágica en toda empresa desde todo punto de vista, porque en la parte creativa, la buena energía, la tranquilidad...”*  
*Muranos*

Visto desde la economía, el nodo ayuda conduce a elementos inesperados y saca a la luz procesos vitales como la necesidad de ayuda entre organizaciones para aumentar la capacidad de adquisición, la importancia del control sobre créditos y la liquidez como objetivo y preferencia que en última instancia garantizan la participación de las empresas en la sociedad.

La dificultad en el decidir organizacional implica una estrecha relación con las condiciones que impone el mercado y se expresa monetariamente en precio<sup>42</sup>, lo que limita en principio el abanico de posibilidades para la organización, pero induce a decisiones emergentes a nuevas observaciones que se generan por estrés y a la apertura de las relaciones entre el sistema y el medio u otros sistemas inmersos allí como mecanismo de “supervivencia”. En contraste, los empresarios que aludieron la dificultad económica o de otro tipo como entorpecimiento para su desarrollo evocan indirectamente una existencia permanente de alternativas para sobrepasar las dificultades que de una u otra manera no especificada se deben producir, como lo relatan dos empresarios:

*“en el camino ha habido dificultades y algunas otras cosas. Entonces yo creo que en estos momentos críticos la decisión ha sido siempre salir a delante sin temor, sin miedo a mañana quedarme sin nada...”*

*Ambar por Diego Panesso*

*“Yo creo que acá en el caso de nosotros hemos seguido, hemos persistido y hay veces que a uno le dan ganas...!ay yo por qué no fui, no hubiese empezado con esto!, pero hay otros momentos que no, hemos pasado cosas muy bonitas y tenemos mucho por hacer y sigamos y ya.”*

*Juancamole*

Aun cuando la decisión de ser empresario se torna tediosa porque al parecer hay conciencia de que las dificultades son continuas en la actividad organizacional y que varían de nivel, existe también conciencia de que en las comunicaciones del entorno hay múltiples alternativas y motivos para superarlas que brindan un esquema amplio de posibilidades para responder a la presión que induce a tomar decisiones.

---

<sup>42</sup> Luhmann, N. (1997), *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Primera edición. Barcelona: Editorial Anthopos. P.62.

Luhmann plantea que la base para la construcción del sistema social sociedad es la comunicación, que se da por el lenguaje, los medios de difusión y los medios de comunicación generalizados que dan lugar a interpretaciones tan diversas como complejas porque en la interacción de alter (emisor) y ego (receptor), se construye la información, se transmite y si ego comprende lo que alter intento decir se hace probable la comunicación. Las dificultades están en las experiencias psíquicas previas de ambos participantes que condicionan primero la forma en que se estructura la información para darla a conocer y segundo la interpretación del mensaje que se recibe, que de ser efectivo, logra que la comprensión se convierte en premisa de decisión<sup>43</sup>.

Atendiendo al hecho de que las organizaciones están inmersos en entornos comunicativos y que su participación social depende de las comunicaciones, es pertinente realizar varias observaciones. Primero, tres de los empresarios consideran que las comunicaciones al interior de su organización y/o con sus clientes son las adecuadas:

*“Entonces esa pequeña diferencia es la que nosotros aprovechamos y manteniendo con el cliente esa comunicación directa, que es decirle “camine a la fábrica y venga vea”*  
Muebles Velásquez Vallejo

*“en ese aspecto de comunicación usted piensa que tiene una buena estructura y un buena manejo de la información de lo que usted recibe, capta de allá, el diseñador lo capta como debe ser y no se queda con rasgos diferentes de lo que inicialmente era.*  
Muranos

Segundo, no se identifica en los discursos empresariales mecanismos que conduzcan la comunicación y permitan una interacción clara con el entorno. Por ejemplo, ninguno menciona una sólida estructura publicitaria que comunique a la sociedad su existencia y genere un reconocimiento de sus productos, que como menciona Juancamole, es una carencia:

---

<sup>43</sup> CORSI, G., ESPOSITO, E., BARALDI, C. Glosario sobre la teoría social. Prefacio de Niklas Luhmann. Primera edición en español. Mexico: Editorial Antrhopos. P.55.

*“también nos falta mejorar la comunicación externa, hacer más campañas porque mucha gente no sabe quién es Juancamole”*

*Juancamole*

## NODO: DESARROLLO



El nodo desarrollo se evaluó desde la definición de evolución, que se da cuando la variación, la selección de variaciones y la estabilización funcionan como proceso circular para generar cambios estructurales, es decir, para que ocurran variaciones o cambios se requieren de otros ya establecidos y a su vez la estabilización requiere de selección de variaciones para adaptarse a las condiciones de la organización y lograr mantenerse. En tal ciclo, Luhmann afirma que la evolución de los sistemas no depende exclusivamente de condiciones endógenas respecto al entorno y por tanto no consiste necesariamente en la supervivencia de los mejores, por una razón fundamental y es que aunque un sistema esté en contacto con el entorno, los puntos de unión o convergencia no son punto por punto, son parciales y selectivos con lo cual los sistemas reciben como irritaciones sólo una fracción de las comunicaciones externas y las variaciones que se producen al interior no atienden en totalidad la emergencia del entorno<sup>44</sup>.

De tal modo, en los discursos se hacen dos tipos de enfoque respecto al nodo desarrollo. El primero está enfocado en ciudad de Pereira como un sistema social con las condiciones adecuadas para emprender y el segundo se enfoca al desarrollo interno de las organizaciones. Algunas referencias del desarrollo de la ciudad son:

*“A nivel empresarial, con la empresa que nosotros estamos manejando Pereira es excelente porque está en un polo de desarrollo donde está creciendo, Pereira crecerá todos los días...”*

*JAM Maderas*

*“los que fundaron y los visionarios que llegaron aquí fueron personas pujantes que quisieron inmediatamente generar desarrollo, generar progreso, que es lo que la ciudad ha mostrado en los*

---

<sup>44</sup> CORSI, G., ESPOSITO, E., BARALDI, C. Glosario sobre la teoría social. Prefacio de Niklas Luhmann. Primera edición en español. Mexico: Editorial Antrhopos. P.55.

*últimos años es increíble el crecimiento que ha mostrado.”*

*Muranos*

Estos discursos demuestran las relaciones puntuales de las organizaciones con el entorno y la importancia de comunicaciones positivas en el, que evoquen el desarrollo y en línea con el concepto evolución, la estabilización que funciona también como premisa de decisión y disminución de incertidumbre para generar seguridad en variaciones (cambios) al interior de la empresa, es decir, la seguridad que brinda el crecimiento económico de una ciudad se transmite a las organizaciones que están allí y las incentiva a invertir recursos en el crecimiento empresarial.

En cuanto al segundo enfoque, los empresarios manifiestan:

*“Luis se metió con más fuerza con la guadua porque él se dio cuenta que había todo un bagaje investigativo, mi papá había investigado antes. Aprovecho todo eso y también la tradición oral ... Entonces comenzó de a poquitos hasta que desarrollo más hasta toda la tecnología para hacerlo.”*

*Muebles Velásquez Vallejo*

Como lo menciona la teoría y lo demuestra el empresario, la evolución no depende de las relaciones inmediatas entre organización y entorno y aclara que parte de los desarrollos se estimulan desde adentro por conocimientos previos, como el de la guadua, que se ejecutan como procesos autopoieticos.

NODO: APRENDIZAJE



El nodo aprendizaje se evalúa bajo el concepto de educación. Luhmann menciona que la educación se refleja en el sistema social sociedad por ser un equivalente funcional del medio de comunicación simbólicamente generalizado que modifican en primera instancia la psiquis del empresario a partir de lo improbable y que hace posible alcanzar los fines ya definidos que en una segunda instancia serán comunicados a la sociedad con un producto ajustado a las solicitudes de la

misma<sup>45</sup>. En este sentido es importante cuestionar si puede asumirse los procesos de aprendizaje que cursan los empresarios como educación en donde la actividad productiva y las personas externas a las empresas que aportan sus conocimientos podrían estar ejerciendo el papel de un maestro tal como lo define Luhmann con la salvedad que no lo hacen bajo un esquema pre-establecido y por maestros preparados. Al respecto algunos empresarios exponen:

*“entonces en ese relacionamiento he aprendido mucho siempre en cada conversación en la mesa, siempre en cada comentario siempre y voy absorbiendo como una esponja y voy cogiendo y voy cogiendo...”*

*Ambar por Diego Panesso*

*“se iba para los pueblos a vender y nosotros le aprendimos mucho a ese tío...”*

*Atuendos*

*“es un aprendizaje que lo tiene que lo hace uno, que cómo es, somos autodidactas en todo eso...”*

*Muebles Velásquez Vallejo*

*“aprendimos a manejar un capital de trabajo, primero que todo nosotros siempre hemos sido empíricos...”*

*Maria E.*

Respecto a la teoría, el aprendizaje empírico de los empresarios cumple con la modificación de la psiquis a partir de lo improbable, con el funcionamiento como medio para alcanzar los objetivos y con los resultados para crear productos ajustados a las necesidades del mercado. Por estas razones, el aprendizaje es vital para las decisiones organizacionales.

---

<sup>45</sup> CORSI, G., ESPOSITO, E., BARALDI, C. Glosario sobre la teoría social. Prefacio de Niklas Luhmann. Primera edición en español. Mexico: Editorial Antrhopos. P.55.

El concepto de innovación se trabaja desde el concepto Luhmanniano de evolución que se da cuando hay cambios estructurales a partir de las propias operaciones, lo que implica - como también lo mencionan los empresarios – realizar lecturas del entorno inmediato que contiene aportes de otros sistemas, selección de las informaciones que le son pertinentes y aplicación para generar cambios en su estructura; utilizándose para las dos últimas las capacidades y elementos propios<sup>46</sup>. En equivalencia con lo expuesto, la teoría plantea los mecanismos de variación, selección de variaciones y estabilización que en un proceso circular conlleva a la evolución que se da en sistemas autopoieticos e implica la estabilidad de estructuras para producir sus propios elementos con los que se atiende los estímulos del entorno sin depender de este. Al respecto, cuatro de los siete empresarios definen la innovación como mejora de lo existente y describen su incapacidad de creación innata:

*“las empresas más grandes no crean ningún producto distinto, solo cambia en la forma de hacerlo, entonces no es innovar sólo en el producto, sino en todas las áreas de la empresa. A nosotros nos encanta estar mirando qué es lo nuevo que hay...”*

*Juancamole*

*“decidí con que quedarme y con que no, por qué?, porque uno también tiene que tener la posibilidad de discernir comercialmente que es lo que le sirve y que no sirve y para mí ha sido muy determinante en el éxito de mi negocio saber que estoy en Pereira, Risaralda, Colombia...”*

*Ambar por Diego Panesso*

*“innovar no es tan fácil, tanto como innovar nosotros nunca hemos hecho nada nuevo, siempre hemos traído algo que ya existe y lo hemos es modificado acá. Nuevo para los clientes...”*

*JAM Maderas*

*“el concepto de innovación es muy subjetivo...porque uno realmente no inventa, nadie puede decir que la capacidad de invención es propia, uno siempre tiene que referenciarse en lo que otros han trabajado y esas posibilidades en la medida que uno investigue bien pueden ser muy bien*

---

<sup>46</sup> CORSI, G., ESPOSITO, E., BARALDI, C. Glosario sobre la teoría social. Prefacio de Niklas Luhmann. Primera edición en español. Mexico: Editorial Antrhopos. P.55.

*aprovechadas porque uno las va mejorando...”*  
*Muebles Velásquez Vallejo*

Se evidencia entonces, que para los empresarios la innovación es un modelo alcanzable y aplicable a sus organizaciones pero que requiere una mirada objetiva del entorno más cercano como lo hace Ambar, para transformar lo normal en novedoso para sus operaciones, y como lo dice JAM Maderas, para los clientes.

#### **4.2.2 Observación individual.**

A continuación se enumeran las decisiones y elementos que han permitido a cada sistema social organizacional la perdurabilidad. La identificación se hizo relacionando cada uno de los nodos seleccionados y las nueve categorías distinguidas como portadoras de sentido en la toma de decisiones (Anexo A).

Aunque la misma teoría evade la generalización por las contingencia permanente de posibilidades, la observación de cuáles han sido las decisiones empresariales que han favorecido su permanencia en el tiempo exige, seleccionar aquellas determinantes, que mayor sentido han evidenciado en las comunicaciones de los empresarios y que por supuesto evidencien resultados. No obstante, se refleja elementos que tematizan las decisiones., porque como lo menciona Luhmann, "en sistemas organizacionales sólo se llega a decisiones mediante la relación con otras decisiones" y además "Cada decisión única está más bien constituida dentro de un horizonte de otras decisiones ,que, a partir de allí, puede ser tratada como algo dado selectivamente relevante"<sup>47</sup>. A continuación se enumeran para cada organización las decisiones y/o elementos que favorecieron el mantenimiento de su estructura a partir del sentido :

---

<sup>47</sup> Luhmann, N. (1997), *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Primera edición. Barcelona: Editorial Anthopos. P.48.*



- Lectura detallada de las comunicaciones del entorno enfocada a las que se repiten y se constituyen en aspectos culturales para adaptar los productos. Esta perspectiva es quizás la más relevante de la organización que el señor Diego Panesso la cuenta así:

*“los tamales, y los envueltos y los fiambres vallecaucanos son una cosas que usted se tenía que llevar para el corte de caña para usted poder seguir trabajando todo el día con papa parda, con papa pastusa, con papa criolla, con arroz, con cerdo, con chorizo y entonces eso termina heredándose en el ADN...el cuento mío es que yo he visto todo eso y he entendido mis clientes, entonces he tratado de hacer una cosa rarísima y es hacer lata cocina para Pereiramos, paisas y Colombianos acostumbrados a comer unas cosas grandísimas... pero entonces yo digamos lo que aplico de eso se compone el código gastronómico de entender como le tengo que servir a la gente, que le tengo que servir a la gente , en que cantidades se los tengo que servir, sin abandonar mi oficio de cocinero de alta cocina*

- Influencia e historia familiar que genera premisas de decisión en la decisión de emprender y el tipo de emprendimiento. Un ejemplo, son las vivencias que generan expectativas sobre el futuro:

*“entonces yo crecí en un ambiente de restaurante en mi casa porque siempre fue le negocio que hubo digamos en mi familia materna. Así es que crecí en los restaurantes en vacaciones me tocaba ir a trabajar estando muy joven de 12, 11 años siempre estaba como empapado del tema y pues yo siempre he sido muy inquieto, digamos en todos los aspectos en ese tema yo siempre desde muy pequeño soñaba con tener mi propio negocio ser empresario la verdad es que nunca me vi siendo empleado o trabajando”*

- Visualización mental continúa de ideales empresariales que se constituyen como premisas de decisión a mediano y largo plazo:

*21, 23 años y tengo recuerdos clarísimos yo cogía una buseta para ir a trabajar a la Estancia en la quinta con diez yo me montaba en esa buseta para ir a trabajar a las 5:30 y cerraba los ojos y me veía haciendo esto exactamente. Me veía despidiendo, saludando a mis clientes, recibéndolos, visualizaba este restaurante.*

- Interacción continua y diversa con otros empresarios para generar premisas de decisión. Compartir espacios y escuchar historias de éxitos y fracasos son parte de la agenda gerencial:

*“supuesto esto es una negocios de relacionamiento público donde todo el tiempo estás hablando con personas que tienen 70 oficios y siempre aportan, entonces en ese relacionamiento publico pues he aprendido muchas cosas...entonces en ese relacionamiento he aprendido mucho siempre en cada conversación en la mesa, siempre en cada comentario siempre y voy absorbiendo como una esponja y voy cogiendo y voy cogiendo.”*

- Conciencia del riesgo asumido con cada decisión y la posibilidad de aprendizaje, modificación y conversión de los resultados en premisas de decisión:

*“y la inexperiencia como les digo, finalmente los empresarios pagamos con plata toda la inexperiencia y vamos cogiendo con el tiempo como todas esas enseñanzas que le deja a uno ese mundo empresarial sobre todo cuando el oficio de uno está tan técnico como ser cocinero yo terminé siendo, yo soy cocinero, pero termine siendo gerente y empresario de una cosa importante.”*

## ATUENDOS

- Intervención de personal externo y temporal con capacidades cognitivas acordes a las características y necesidades de la empresa. De esta manera se garantiza que las alternativas de decisión sean evaluadas desde varios enfoques y dé como resultado la selección de la decisión más conveniente
- Observación continua del mercado objetivo para verificar la posición que se ocupa en él: Las dinámicas sociales y regionales fueron exigiendo al empresario y sus hermanos el acoplamiento a nuevas situaciones y relaciones comerciales que estos supieron observar para pervivir ante los cambios. En los primeros años, los pregoneros en los pueblos eran percibidos como benefactores que ofrecían elementos de valor por la necesidad no suplida. Una vez organizado el comercio en estos, se convertían en antagonistas que enejaban la economía del pueblo, a lo cual respondían con nuevas alianzas o búsquedas de nuevos mercados para subsistir como empresa
- Reconocimiento de carencia de conocimientos técnicos necesarios para gerenciar empresa:

*“éramos muy hábiles, muy buenos, muy comerciantes, muy de todo pero no teníamos como la sapiencia del manejo financiero”*

## JAM Maderas

- Identificación de las carencias del entorno para desarrollar propuestas que incrementen el potencial empresarial y generen emprendimientos por oportunidad. Al respecto JAM Maderas explica cómo inicio:

*“Yo pase 11 años dedicado a la construcción, o sea obras ante todo casas campesinas y el problema siempre al terminar las obras era la parte de madera, de carpintería. Las empresas que contrataba siempre me quedaban mal, los productos no eran bien procesados porque no tenían un buen secado las maderas. Entonces yo de ahí empecé por comprar una máquina y un horno solo para secar las maderas para mis obras, pero más o menos al año empezaron muchos amigos míos, arquitectos, ingenieros “Véndeme madera, véndame”. Ahí fue que empecé a ver que era un negocio que tenía mucho potencial entonces empecé a investigar sobre la madera, los procesos de secado y monte un primer horno de secado y empecé a comercializar madera.”*

- Decisión de asumir riesgos en procesos de ensayo y error para generar innovación:

*“todos tienen un concepto diferente de secado, no hay quien le diga a uno “hay que seguir este paso y este y este”, todo es ensayo y error...cometiéndolos, corrigiéndolos, buscando otras soluciones”*

- Moderación del comportamiento de los trabajadores para desarrollar y fomentar la cultura organizacional. Al respecto, el empresario indica que acciones como exigir portar un uniforme, prohibir fumar, prohibir el consumo alcohol en las instalaciones, entre otros, generan un ambiente de respeto que mejoran las condiciones laborales.
- Traspaso generacional a familiares con procesos académicos estructurados. En este sentido, el empresario articula en las actividades administrativas al hijo que ha cursado un proceso académico. Los resultados son la generación de cambios importantes como mayor orden financiero.

- Procesos de decisión en interacciones familiares para generar variadas observaciones a las alternativas de decisión en ambientes que propician la integración:

*“lo manejamos de una forma muy familiar entonces casi que las decisiones las tomamos en el almuerzo, en el desayuno. Y tanto en la parte organizacional y financiera se ha organizado mucho este año”*

## JUANCAMOLE

- Convertir decisiones y experiencias de otros empresarios en premisas de decisión. Para el empresario las interacciones han sido clave para aumentar las alternativas de decisión mediante la escucha de historias empresariales de éxito y fracaso y la forma de decidir para cumplir objetivos.
- Liderar las alianzas comerciales entre organizaciones ante la carencia de corporaciones públicas o privadas que las gestione. El empresario se organizó con otras empresas para gestionar ayudas con la finalidad de preparar académicamente a las personas.
- Visualización de la competencia como oportunidad. La decisión de crear relaciones comerciales con la competencia aumenta expansión en el mercado:

*“Nosotros hemos llamado a muchos competidores que son buenos en unas partes y que son débiles en otras, entonces llamamos uno que era muy fuerte en tortilla de maíz y nosotros no, entonces le dijimos “ venga, por qué no nos hace la marca propia que nosotros tenemos un cliente muy bueno que nos compra 4000 tortillas al mes, que ustedes no le venden; por qué no nos hacen la tortilla de maíz y nosotros le hacemos el guacamole, en el guacamole ustedes no son tan fuertes” y le dio miedo “que no, que me van a quitar el mercado...”. Es que el mercado no es Colombia, el mercado es el mundo,*

- Gestionar el empoderamiento del equipo de trabajo mediante el desarrollo emocional:

*“si uno no empodera a la gente se van a aburrir y eso es lo que estamos haciendo y no es tan fácil precisamente porque parte de las necesidades humanas es sentirse importante”*

- Crear vías de acceso a información para facilitar la participación de todos los trabajadores en las decisiones:

*“Nosotros tenemos un tablero de indicadores que todos los días lo miramos, todos los días a las 8 am nos reunimos con los líderes y cada uno presenta sus indicadores.”*

- Innovación en todos los aspectos. Consideran la innovación como mejora de lo existente y la necesidad de aplicarla en todos los ámbitos de la empresa, recursos humanos, publicidad, entre otros.
- Inclusión de personas externas y con conocimientos y experiencias para participar en las decisiones más relevantes, como lo indica el empresario:

*“tenemos una junta directiva, pero si la hubiésemos tenido desde hace mucho habríamos crecido mucho más rápido o no hubiésemos cometido tantos errores o no hubiéramos cometido tantas locuras”*

## MARIA E

- Tener primero ideas y después presupuesto. La empresaria propone que el principal paso para emprender es tener ideas que generen seguridad y que a medida que se trabaja en el desarrollo se logra obtener un capital.
- Recurrir a liquidez para actividad comercial. Por experiencias negativas de créditos que admite no haber manejado correctamente por la falta de experiencia, indica que la mejor fuente de recursos es la liquidez.
- Seguridad del producto que se comercializará. Asegura que creer en el producto es vital para venderlo:

*“de 15 diseños que yo presentaba o me los aprobaban todos o me aprobaban el 80% de mis diseños...entonces ahí adquirí una confianza en mí producto, ...todas mis prendas se venden...yo de 30 vendía 28, entonces yo decía mi producto es bueno, entonces de ahí yo adquirí confianza, no la comercializaba directamente al público.”*

## MUEBLES VELÁSQUEZ VALLEJO

- Enfoque en objetivos. El enfoque en objetivos personales o empresariales como lo fue la formación en un arte para el señor Lisimaco en su niñez, facilitó comprender las informaciones de alternativas a través de la emisora “La Voz Amiga” que creó para el un imaginario de Pereira como la ciudad más amable y emprendedora, idea que perdura hasta la actualidad:

*“Aquí había una emisora: La Voz Amiga, la de las 80 mil sonrisas y era que nosotros el único entrenamiento que nosotros teníamos, allá era esa, en la hora Sabrosa, los sábados de las 7 a las 9 de la noche como decir hoy Sábados Felices y nos reunimos hasta tres familias en una misma casa a escucharlos, ah eso era muy bueno! De allá se vino mucha gente. En Antioquia se oía la Voz amiga y nosotros sentimos que era la única parte que había mucha amabilidad con la gente y venimos con la seguridad de que a uno lo reciban pues con los brazos abiertos. Y así fue. Al otro día que yo llegué aquí ya tenía trabajo...”*

- Relacionamiento público. El relacionamiento público con entidades financieras influyó en la decisión de acceder a productos crediticios que fueron claves para continuar la actividad económica en momentos de crisis.
- Centralizar las decisiones. Aunque la participación familiar fue clave en las decisiones empresariales, las decisiones finales son asumidas por el señor Lisimaco Velásquez quien fue el creador de la empresa.
- Innovación con diseño y fabricación de maquinaria a la medida. La fabricación de maquinaria ajustada a las necesidades y que no existía en el mercado brinda una ventaja competitiva.
- Traspaso generacional a familiares con procesos académicos estructurados. La participación de hijos y familiares con conocimientos tácitos se convirtió en una ventaja empresarial al dar paso al establecimiento de estructuras administrativas y de innovación que generan desarrollo.

## MURANOS

- Creencia en la capacidad para superar el fracaso y empezar de nuevo:

*“cuando hay una situación de quiebra hay una situación crítica que es donde realmente un ser humano crece y porque tiene que tomar decisiones”*

- Decisión de aprender continuamente. El aprendizaje de cada error es el proceso que empresario realiza para estructurar su conocimiento:

*“tenemos una conexión divina y terrenal aquí una mezcla muy bella que si la logramos armonizar pues la vida se vuelve una fantasía, se vuelve un regalo, que pasen cosas para aprender y como todos los días hay cositas pero todas esas cositas son necesarias y perfectas yo diría que amorosas aunque parezcan duras”*

- Observación de cambios culturales. La observación continua del entorno permite registrar cambios en las condiciones del mercado que implica para a las empresas, adaptar los productos a las nuevas necesidades:

*"...es mirar todo lo que ha pasado en la humanidad veníamos del bolero a pasar a la música rock and roll y después a las baladas y después a la música de disco y ahora estamos en el reguetón y en esa, entonces si uno se niega a todo eso, no es integral el tema, es consumirse no consumir y el mundo quiere que nos consumamos y que seamos consumidos por el consumo y lo que hay que hacer es consumir todo porque todo es valido"*

## **5. OBSERVACIONES Y CONCLUSIONES**

### **5.1 OBSERVACIONES**

- Durante la observación de la palabra “decisión/decisiones” se identifica que la importancia de la selección de alternativas no radica tanto en el acto, sino en los mecanismos, sucesos y sistemas psíquicos (personas) involucrados que subyacen en los momentos previos y sus respectivas participaciones nutridas de un amplio conglomerado de comunicación y sentido que convierten a las decisiones en un hecho doblemente contingente, es decir, con infinitas posibilidades.
- En los discursos empresariales se identifica una carencia en estrategias y procesos comunicativos que garanticen la probabilidad de la comunicación, es decir, que la información que se maneja entre las áreas de la empresa tengan un control o registros para garantizar la emisión, la recepción y la comprensión que garantice el cumplimiento de objetivos. Esto en cuanto a comunicaciones realizadas al interior de la organización, pero que aplica también a las informaciones emitidas a otros sistemas del entorno, como lo es por ejemplo, la información publicitaria, para que sea objetivamente seleccionada y cumpla el cometido.
- La relación empresa – familia crea matices nuevos a observar desde la mirada teórica, donde la unión de las comunicaciones de los integrantes del sistema familiar y el sistema social organizacional interactúan e intercambian información valiosa para la organización sin un objetivo previamente establecido. De esta forma se desvirtúa el proceso mecánico de los roles al interior de la empresa y se impregna de muchos intereses familiares que velan por el mantenimiento auto-poietico del sistema familia y organizacional simultáneamente. Este aspecto es quizás el más complejo de manejar desde la teoría porque se altera totalmente el intento de observar independientemente (en primera instancia) desde las definiciones teóricas de los dos sistemas que se están interviniendo (familia y sistema



organizacional) y se complejiza la distinción en el tipo de comunicación que se realiza y la procedencia.

- En la observación de las dificultades de los empresarios se identifica una correlación obligada entre dificultad y decisión como promotor de desarrollo o descafe en el sistema organizacional y su relación con el entorno. En contexto ¿en qué medida los empresarios de Pereira deciden por irritaciones del entorno en tiempos limitados<sup>48</sup> para mantenerse en el o por mecanismos internos para generar cambios en el entorno que le beneficien?. Este último implica generar comunicaciones permanentes que atraigan la atención hacia así y movilicen a las demás organizaciones a responder a sus propios intereses.
- Ambar es un ejemplo vivaz de evolución organizacional. Ha sido capaz de leer el entorno y sincronizarse con él para seleccionar la información que hay con cada irritación re-estructurar sus elementos en procesos de mejoramiento. Ambar sabe lo que otros sistemas de su línea comercial (restaurantes) hacen para mantener a sus clientes en otros contextos culturales y sabe que funciona bien; no obstante, él hace una observación a su entorno inmediato y transforma esas comunicaciones culturales en su mejor aliado, entonces es allí cuando organiza sus elementos para ofrecer productos que capten los sentidos de esos sistemas psíquicos. Con esto me refiero a que conjuga su preferencia por la comida gourmet con las costumbres paisas. Rompe el esquema del concepto “gourmet” y lo adapta a las costumbre locales, como la cantidad, calidad y demás sin perder de vista lo que quieren sus clientes, calidad y estatus.
- El proceso académico acá presentado es un reflejo de participación en la construcción del sistema social, en la medida que las comunicaciones que se entablaron con los sistemas psíquicos empresariales atravesaron un proceso comunicativo que dan como resultado una interpretación de ego que ahora lo comunica a la sociedad mediante este documento porque

---

<sup>48</sup> CORSI, G., ESPOSITO, E., BARALDI, C. Glosario sobre la teoría social. Prefacio de Niklas Luhmann. Primera edición en español. Mexico: Editorial Antrhopos. P.55.

supera la interacción que por su naturaleza es temporal, refleja la posibilidad de que las organizaciones se comuniquen con el entorno y refleja parte de las comunicaciones generadas en las organizaciones que contribuyen a la autopoiesis de la sociedad mundial.

- El decidir en la organización sólo se hace plausible ante sí mismo cuando se pueden suponer también en el entorno procesos de decisión, de tal forma que el límite del sistema no sólo actúa como línea divisoria, sino también como regla de ordenación para relaciones de decisión.<sup>49</sup>
- El planteamiento de Luhmann, *“el actuar completamente rutinario puede ser comprendido como repetición de una decisión ya adoptada, como repetición con un motivo dado en un momento determinado”*<sup>50</sup>, ratifica la necesidad de hacer las decisiones un proceso consiente, así como la relación con decisiones previas y el seguimiento a los resultados obtenidos a través de sistemas de evaluación.
- La formación en programas administrativos, empresarial o afines de los emprendedores que dirigen las organizaciones no es sólida y mucho menos estructurada. Sin embargo, la solidez con que expresan sus historias y cómo han afrontado la adversidad denota un carácter de aprendizaje continuo en el “aprender haciendo”, en el ensayo y error y por supuesto en los fracasos.
- Como se mencionó en el análisis del nodo “Competencia”, la decisión de emprender es ya un compromiso con la sociedad, y este es evidente en las organizaciones participantes del estudio lo que merece un agradecimiento porque cada día de superar la incertidumbre, de tomar las mejores decisiones y de preocuparse por las personas que integran el grupo de trabajo es un aporte a la construcción social global, a los objetivos del país y especialmente a la ciudad de Pereira que les ha acogido.

---

<sup>49</sup> Luhmann, N. *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Primera edición. Barcelona: Editorial Anthopos. (1997). p.64*

<sup>50</sup> Luhmann. Op. Cit., p.17.

## 5.2 CONCLUSIÓN

La observación de los discursos contingentes de los empresarios nació como la necesidad de un acercamiento a algunas de las historias que construyen día a día la sociedad enmarcadas en el contexto de ciudad. En tal sentido, observar la interacción Organización-Ciudad-Sociedad permitió identificar qué es necesario para que las empresas logren permanecer en entornos complejos.

Como síntesis de lo necesario, se identificó la necesidad de incluir a la familia como inspiración, soporte y espectro visual que amplía las referencias del entorno y el incremento de los sentidos asignados; la competencia que genera estrés y urgencia de comunicar los elementos de diferenciación que le hacen merecedor de la participación social; un contexto social – ciudad de Pereira – que aunque implica una delimitación física inviable en la teoría genera un conglomerado de historia social que enmarca la historia empresarial; ayuda entre organizaciones que más allá de los beneficios e intereses privados incrementan las posibilidades y rompen barreras de desigualdad; las dificultades generadoras de incertidumbre que exigen complejizar con más y mejores elementos; las comunicaciones que hacen contingente la decisión y conforman la sociedad sobre la cual se crea las organizaciones; el desarrollo como expectativa que promueve la autopoiesis y la observación continua para evolucionar; el aprendizaje innato que revela la naturaleza de los sistemas psíquicos y hace de lo improbable un medio para fines concretos; y por último, la innovación que a pesar de requerir altos recursos, procesos complejos y un bagaje de conocimientos, revela la capacidad y tenacidad de los empresarios de Pereira para dar valor a las organizaciones a través de la creación de mecanismos físicos de difícil adquisición que soporten su funcionamiento.

La interacción Organización-Ciudad-Sociedad está delimitada además de una lista larga de elementos, por el conflicto que se agudiza en las contradicciones de la comunicación en la sociedad<sup>51</sup> y que parasita y consume los recursos si no es controlado, que como lo demuestran las organizaciones observadas, no consiste en confrontar la información que en el sistema subyace, sino en leerlas, interpretarlas y hacerlas el mejor aliado para re-estructurar la organización desde

---

<sup>51</sup> CORSI, G., ESPOSITO, E., BARALDI, C. Glosario sobre la teoría social. Prefacio de Niklas Luhmann. Primera edición en español. Mexico: Editorial Antrhopos.

su interior mediante decisiones y en la peor de las condiciones mediante pensamientos diferentes a lo acostumbrado. Por ende, los resultados obtenidos ratificaron la relevancia de observar los procesos empresariales desde la teoría organizacional Luhmanniana en la medida que diferente a lo esperado, los análisis que los empresarios hacen de sus propias historias son un reflejo de los postulados teóricos sin forzarlos, ni reinventarlos para lograr acoplamiento y permitió observar ampliamente las organizaciones y comprenderlas desde lo fáctico que no son solo acciones y resultados, son el resultado de la contingencia de posibilidades enmarcadas en contextos temporales diferentes, que les exigió decisiones urgentes bajo la racionalización y en ocasiones democratización.

Finalmente, las conclusiones de las decisiones y elementos que garantizaron la pervivencia de los sistemas organizacionales tienen dos características, primero, fueron obtenidos de fragmentos de historias que iniciaron antes de que el mismo sistema psíquico emprendedor decidiera hacerlo, pues como lo demuestran los resultados y soporta la teoría, las cadenas de decisiones que llevaron al empresario a tener las condiciones actuales son largas, sino interminables por los condicionamientos que genera la influencia de creencias culturales, aspiraciones de familiares lejanos y las decisiones que afectan a la sociedad. Segundo, la naturaleza del análisis cualitativo corresponde a los pensamientos, experiencias y creencias del observador, por lo cual, las conclusiones pueden argumentarse desde otras perspectivas, validarse o anularse si es el caso, que de acuerdo a las teorías Luhmannianas es lo que naturalmente debe suceder.

## REFERENCIAS

ACEVEDO, Á. Comentarios críticos sobre la fundación de Pereira. La historia local a debate. "*HistoreLo. Revista de Historia Regional y Local*", [S.I.], v. 1, n. 2, p. 182-202, dec. 2009. ISSN 2145-132X. Disponible en: <<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/historelo/article/view/9376>>. Fecha de acceso: 13 Ene. 2016

Aristizabal, J. (2011) Llenando espacios. Un libro sobre emprendedores sociales. Primera edición. Colombia: CESA.

BARRERA, S., Cómo se crea una organización: estudio de casos de empresarios en el departamento del Casanare. En: (XXI 2-8, marzo, Yopal, Casanare). Memorias XXI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. ISBN: 978-958-8357-45-4.

BEDOYA, O., JARAMILLO, C., CASTIBLANCO, A. (2003). Paradoja de la ciudadanía en Pereira. Primera edición. Colombia: Cooperativa editorial Magisterio.

CORSI, G., ESPOSITO, E., BARALDI, C. (1996). Glosario sobre la teoría social. Prefacio de Niklas Luhmann. Primera edición en español. Mexico: Editorial Antrhopos.

Echeverri, L. (2010). Inserción del mercadeo verde en prácticas empresariales en Colombia (Estudio de caso). Luna Azul. 31. 123-138.

EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4), 532-550.

ESTRADA, F. (2003). La ciudad, una forma de construir mundos. Revista Credencial Historia. 2008, num. 221.

FEBVRE, L.(1999). Marc Bloch Fusilado. En: Historia y sociedad. 2009. Num. 6, p. 221-224.

IZUZQUIZA, I. (1990). La sociedad sin hombres. Primera edición. España: Anthopos.

MARTÍNEZ, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 20, 165-193. Universidad del Norte.

MONTOYA, J. (2006). Anotaciones teóricas para la historia empresarial. En: Revista Páginas. Marzo, 2006. Núm. 74. P.138-158.

LÓPEZ. G. (2016). Innovación: Trama de decisiones. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos; México: Universidad Iberoamericana; Santafé de Bogotá: CEJA, Pontificia Universidad Javeriana.

\_\_\_\_\_. (1997), *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. España: Anthropos Editorial.

\_\_\_\_\_. (2006). *La sociedad de la sociedad*. México: Editorial Herder – Universidad Iberoamericana, A. C.

NUÑEZ, L., MARTINEZ, P., FIGUEROA, C., PEREIRA, F., QUIROGA, R., VESGA, R., ÁLVAREZ, R. (2010). Global entrepreneurship monitor. Dinámica empresarial colombiana. Colombia. Recuperado de: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/colombia>.

QUINTERO, Angela María. Emprender, un desafío de vida. Trabajo de grado Períodismo y opinión pública. Bogotá. D.C.: Universidad del Rosario. Escuela de ciencias humanas. 2013.

RAVE, E., FRANCO, J. (2011). Casos empresariales colombianos. Decisiones gerenciales ante momentos de crisis. Serie I. Antioquia: CEIPA, 2011.

ROJAS, M. (2007). El sistema social organización: una propuesta de análisis teórico social. En: Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana. Julio-diciembre, 2007. vol. XII, núm. 24. p. 78-99.

Sostenibilidad en Colombia, casos empresariales. Colombia. Mayo de 2012. ISBN: 978-958-99020-4-2.

VARELA, Rodrigo., MORENO, Jhon Alexander., BEDOYA, Mónica. (2013). Entrepreneurship in the Caribbean Region. Recuperado de : <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/colombia>.

URIBE, M., CUJIÑO, M. (2014). Estrategia en la historia empresarial: análisis de dos casos comerciales. Primera edición.

VARELA, R., MORENO, J., BEDOYA, M. (2015). GEM COLOMBIA 2006-2013. Recuperado de : <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/colombia>

Velásquez, M., Robledo, C., Aristizábal, E. Caso empresarial: La estrategia de crecimiento de Comercializadora Inducascos S.A. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 25, núm. 55, enero-marzo, 2015, pp.171-183

ZULUAGA, V. Historia extensa de Pereira. Editorial UTP, 2013. ISBN: 978-958-722-177-0

## **ANEXOS**

**Anexo A.** Matriz de Entrevistas y Categorías. Ver en archivos adjuntos .